المنظمة المعبرة



المنظمة المعبرة

الهوية، السمعة والعلامة التجارية للشركة

تأليف

ماجكين شولتز، ماري جو هاتش، وموغانس هولتن لارسن

تعريب

د. رياض الأبرش

مكتبة العبيكان

Original Title:

The Expressive Organization

Linking Identity, Reputation, and The Corporate Brand

ISBN 0-19-829778-5 (hbk)

Published by: Oxford University Press, Inc. New York

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1425هـ ـ 2004م

ISBN 9960 - 40 - 287 - 8

ⓗ مكتبة العبيكان، 1424هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هاتش، ماري جو

المنظمة المعبرة: الهوية، السمعة، والعلامة التجارية للشركة./ رياض الأبرش. ـ

الرياض، 1424هـ

384 ص؛ 16,5 × 24 سم

ردمك: 8 - 287 - 40 - 9960

1 ـ الشركات 2ـ إدارة الأعمال

أ. شولتز، ماجكين (مؤلف) ب. لارسن، موغانس (مؤلف)

ج. الأبرش، رياض (مترجم) د. العنوان

ديوي: 658.4 1424 / 438

رقم الإيداع: 1424 / 438

ردمك: 8 - 287 - 40 - 9960 ISBN

المحتوى

لائحة الأشكال

لائحة الجداول

لائحة الكادرات

اختصارات

CMD	Committee of Managing Director	مجلس الإدارة
CPA	certified public accountant	محاسب قانوني
CSP	common starting points	نقاط عامة للبدء
FTTD	fiber-to-the-desk	
IP	internal protocol	النظام الداخلي
KI	Koch Industries	
MBM	market-based management	الإدارة التسويقية
ROIT	Rotterdam Organization Identification Test	اختبار مؤسسة روتردام لتحديد الهوية
OI	organization identity	هوية المؤسسة
UAW	United Auto Workers	عمال النقل المتحدون
UOVP	unique organization value proposition	فرضية القيمة المميزة للمؤسسة
USP	unique selling proposition	فرضية التسويق المميز



ملاحظات حول المساهمين في التأليف

بول أ. أرجنتي Paul A. Argenti: أستاذ دكتور في الكلية في جامعة دارتموث توك Dartmouth Tuck لإدارة الأعمال خلال التسعة عشر سنة الماضية. درس في وقت سابق في جامعتي كولومبيا وهارفاد. لقد صنف قسم الاتصالات لديه في المركز الأول محلياً من قبل مجلة US news & World Report. تتركز أبحاثه والاستشارات المكثفة التي مارسها في مجال الاتصالات في الشركات. لقد نشر العديد من المقالات والكتب، وكان أحدثها الطبعة الثانية من كتابه الاتصالات في الشركات مع المؤلفين Irwin وMcGraw-Hill عام 1998. يعمل أرجنتي كعضو في مجلس رئاسة التحرير في المجلة الربع سنوية Management Communication Quarterly وكمساعد رئيس التحرير لمجلة Corporate Reputation Review. يمكن الاتصال ببول على عنوان البريد الالكتروني التالي: paul.a.argenti@dartmouth.edu.

جاي ب. بارني Jay B.Barney: أستاذ دكتور في الإدارة وحائز على امتياز Bank One Chair في استراتيجيات الشركات من كلية Max M.Fisher للإدارة، جامعة أوهايو. تتركز أبحاثه حول العلاقة ما بين المهارات والمقدرات في الشركة ذات الفاعلية والأهمية من أجل اكتسابها، إضافة إلى الميزات التنافسية الأساسية. كتب حوالي أكثر من أربعين مقالة في العديد من الصحف حول مواضيع الإدارة والاستراتيجية والأعمال. وهو يعمل كمساعد

لرئيس التحرير في صحيفة Journal Of Management، وكبير المحررين في مجلة Organisation Science. لقد نشر ثلاثة كتب وهي: الاقتصاديات المؤسساتية Organisational Economics مع المؤلف William G. Ouchi, وإدارة المؤسسات: الاستراتيجية، الهيكلية والسلوك Managing Organisations: Strategy, Structure and Behaviour مع المؤلف Rick Griffen, وكتاب اكتساب ودعم ميزة تنافسية Gaining and Sustaning Competitive Advantage. إن جاي بارني يعمل كمستشار في العديد من المؤسسات العامة والخاصة، مثل Westinghouse Electric , Masonite Corporation, McDonnell-Douglas, Wells Fargo Bank, Honeywell Information Systems, Mead, Hewlett-Packard, Texas Instruments, Tenneco, Arco, Koch Industries Inc., وغيرها. يمكن الاتصال بجاي على عنوان البريد الالكتروني التالي: Hutton.2@osu.edu.

سوزان م. كارتر Suzanne M. Carter: دكتورة برتبة أستاذ مساعد في جامعة نوتردام. لقد حصلت على شهادتي الماجستير والدكتوراه في استراتيجيات الإدارة من جامعة تكساس في أوستن. تتمحور أبحاثها بالمرتبة الأولى حول إدارة السمعة المهنية للشركات، مع التركيز على كيفية التواصل لأعضاء المؤسسة مع مختلف المالكين. لقد نشرت العديد من المقالات حول موضوع إدارة السمعة المهنية في مجلة Corporate Reputation Review وفي سلسلة The Wiley Strategic Management Series. يمكن الاتصال بسوزانا على عنوان البريد الاكتروني التالي: Suzanne.M.Carter.34@nd.edu

جورج تشني George Cheney: وهو بروفيسور في قسم الدراسات التسويقية (دراسات حول طرق الاتصال) في جامعة مونتانا في ميسولا، الولايات المتحدة، وأستاذ مساعد في قسم إدارة الاتصالات في مدرسة وايكاتو العليا لإدارة الأعمال، هاملتون، نيوزيلاندا. لقد نشر حوالي أكثر من خمسين مقالا وفصلا حول مواضيع مثل الهوية المؤسساتية والالتزام، السلطة (القوة) في المنظمات، العلاقات العامة والتسويق، الديمقراطية في أماكن

العمل، وأخلاقيات العمل. في كتابه الأخير «القيم في العمل» (كورنيل، 1999)، يحلل توزيع الاتصالات المؤسساتية لاتحاد الاتصالات الوطني، ومحرر مساعد في البحث السنوي للاتصالات المؤسساتية: مظاهر الاندماج (دار النشر Ablex/Elsevier). يمكن الاتصال بجورج على عنوان البريد الالكتروني التالي: Gcheney@selway.umt.edu.

لارس توغر كريستنسن Lars Thoger Christensen: أستاذ مساعد ذو كرسي في قسم التسويق في جامعة ساوثورن دنمارك. وهو يختص في دراسة الاتصالات في الشركات وقد نشر مقالات وفصول في عدة كتب في مجالات الإعلان، الصورة المؤسساتية، تحديد الهوية، المحادثة الإدارية، تكنولوجيا الاتصالات، العلاقات العامة ومواضيع في الإدارة. وهو أيضاً مؤلف كتاب: الاتصالات التسويقية كوسيلة للتنظيم: تحليل ثقافي نظري (باللغة الدنماركية) (Akademisk Forlag, 1994)، ويناقش هذا الكتاب المخاطبة التسويقية وتطبيقاتها في الإدارة المعاصرة وعمليات الاتصال. يمكن الاتصال بلارس على عنوان البريد الالكتروني التالي: ltc@sam.sdu.dk.

باربارة تشزارنيافسكا Barbara Czarrniawska: حائزة على منصب كرسي في الإدارة Skandia Chair من معهد غوتنبورغ للأبحاث، كلية الاقتصاد والقانون التجاري، جامعة غوتبورغ، السويد. تتركز أبحاثها على عمليات المراقبة في المؤسسات المتطورة المركبة، والأحدث منها يتمحور حول إدارة المدن الكبيرة. فيما يتعلق بالمنهجية التي تستخدمها، فإنها تجمع ما بين النظرية المؤسساتية والأسلوب القصصي. لقد نشرت مؤلفات في مجال الأعمال والإدارة العامة باللغة البولندية، وهي لغتها الأم، بالإضافة إلى اللغة السويدية، الإيطالية، والإنكليزية. إن أحدث منشوراتها هي: Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity (University of Chicago Press, 1997)، ومفهوم قصصي للدراسات المؤسساتية (Sage, 1998) والكتابة الإدارية (Oxford University Press, 1999). يمكن الاتصال بباربارة على عنوان

البريد الإلكتروني التالي: barbara.czarniawska@gri.gu.se .

بول دو غاي Paul du Gay: كبير المحاضرين في كلية العلوم الاجتماعية في جامعة أوبن في المملكة المتحدة. تتركز دراساته حول اختصاص العلوم الاجتماعية، وفي مجال الجانب الاجتماعي في الحياة الاقتصادية والمؤسساتية، وفي الدراسات الثقافية. لقد نشر العديد من المقالات والكتب، من ضمنها: الاستهلاك والهوية في العمل (Sage, 1996) وكتاب إنتاج الثقافة/ ثقافات الإنتاج (Sage, 1997). إن كتابه الأخير هو بعنوان: الثناء على البيروقراطية: /weber المؤسسة/ الأخلاق (Sage, 2000). يمكن الاتصال ببول على عنوان البريد الالكتروني التالي: p.l.j.Dugay@open.ac.uk .

جانيت م. دوكيريش Janet M. Dukerich: أستاذ مساعد في قسم الإدارة في جامعة تكساس. لقد حازت على شهادة الدكتوراه في السلوك التنظيمي من جامعة مينيسوتا. إن أبحاثها الحالية تتركز حول الـ images التي يطورها الأفراد ضمن عملهم وكيف تؤثر هذه الـ images الدرجة التي يحدد فيها هؤلاء الأفراد هوية مؤسساتهم. لقد نشرت العديد من أوراق العمل في الجرائد ضمن الدراسات المؤسساتية، أخلاقيات العمل، علم النفس، والسلوك التنظيمي، إضافة إلى دراسة حول تكييف مبدأ الهوية image في سلطة ميناء نيوجرسي، نيويورك (بالاشتراك مع جين دوتن). يمكن الاتصال بجانيت على عنوان البريد الالكتروني التالي: janet.dukerich@mail.utexas.edu .

تشارلز أ. فومبرون Charles I. Fombrun: أستاذ دكتور في الإدارة ومدير في برنامج شترن للاستشارات الإدارية، جامعة نيويورك، مدرسة شتيرن للإدارة. وهو أيضا المدير التنفيذي لمعهد السمعة المهنية، مؤسسة بحوث تهتم بدراسة وتحليل السمعة المهنية للشركات. تتمحور أبحاثه حول النظرية المؤسساتية، وتختص بدراسة السمعة المهنية للشركات والتغيير الإداري. لقد ألف ثلاثة كتب، وأحدثها: السمعة: تقدير القيمة من خلال صورة الشركة

(Harvard Business School Press, 1996)، وخمسين مقالا. يمكن الاتصال بتشارلز على عنوان البريد الالكتروني التالي: cfombrun@stern.nyu.edu

جانيس فورمان Janis Forman: أستاذة دكتورة ومؤسسة ومديرة برنامج إدارة الاتصالات في مدرسة أندرسون العليا للإدارة في UCLA. لقد حازت على لقب باحثة متفوقة في عام 1995 من قبل الاتحاد الدولي لاتصالات الأعمال، بناء على سجل مؤلفاتها الإجمالية. لقد نشرت العديد من الكتب منها: the random house guide to business writing ورؤى جديدة للكتابة المشتركة، إضافة إلى عدد كبير من المقالات حول إدارة الاتصالات. إن أبحاثها الحالية تتركز حول دور الاتصالات في تطبيق استراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى story telling من أجل إقامة اتصالات استراتيجية فعالة. يمكن الاتصال بجانيس على عنوان البريد الالكتروني التالي: Janis.forman@anderson.ucla.edu

ماري جو هاتش Mary Jo Hatch: أستاذة دكتورة لمدرسة ماك انتر للتجارة في جامعة فيرجينيا وأستاذة زائرة في اختصاص النظرية المؤسساتية في مدرسة كرانفيلد العليا للإدارة، المملكة المتحدة. وهي أيضا مديرة معهد السمعة المهنية. تتخصص ماري في تطبيق النظرية المؤسساتية الثقافية وفي دراسة القيادة والتغيير الإداري إضافة إلى مجالات الهوية المؤسساتية وماركة الشركة. لقد نشرت الكثير من المقالات في جرائد أكاديمية ونشرت كتاب بعنوان: النظرية المؤسساتية: المظاهر الحديثة، الترميزية (منشورات جامعة أوكسفورد، 1997). وهي أيضا تعمل كمحررة أوروبية في صحيفة Management Inquiry. يمكن الاتصال بماري جو على عنوان البريد الالكتروني التالي: m.j.hatch@cranfield.ac.uk

موغنز هولتن لارسن Mogens Holten Larsen: مدير ومالك شركة Bergsoe 4 A/S، وهي شركة دنماركية رائدة في مجال استشارات الاتصالات متخصصة في العلامات التجارية للشركات وإدارة السمعة المهنية. عمل في

السنوات العشرين الماضية مع شركات عدة مثل: AstraZeneca, Renault, Unibank, Statoil، و Maersk. ألف كتب: الخيط الأحمر (1998، باللغة الدنماركية)، قيمة الأهداف المصرحة للشركة (1996)، وبالاشتراك مع ماجكان شولتز كتاب: الشركة التعبيرية (1998، باللغة الدنماركية)، يمكن الاستعلام عنها على موقع: .www.bergsoe4.dk يمكن الاتصال بموغنز على عنوان البريد الالكتروني التالي: ml@bergsoe4.dk

كيفين لين كيلر Kevin Lane Keller: E.B. Osborn بروفيسور في التسويق في مدرسة أموس توك العليا في الإدارة في كلية دارتموث. يتمتع بالريادة الأكاديمية في دراسة الاتصالات التسويقية المتكاملة وال brand equity، حيث عمل كمسؤول العلامة التجارية للمسوقين لعدد من أكثر الماركات نجاحاً في العالم مثل: Disney, Ford, Intel, Levi Strauss , Nike، وStarbucks. لقد عدّ كتابه: إدارة الماركة التجارية: البناء، القياس، وإدارة العلامة التجارية، من الكتب ذات النجاح المنقطع النظير لجمعه فيه بين النصائح التطبيقية والواقع العملي. تضم السيرة الأكاديمية لكيلر بحثا نال عليه جائزة مهمة لثماني سنوات في الهيئة التدريسية لمدرسة ستانفورد العليا للإدارة، حيث عمل كرئيس لمجموعة تسويقية. يمكن الاتصال بكيفين على عنوان البريد الالكتروني التالي: Kevin.l.keller@dartmouth.edu

سيمون نوكس Simon Knox: أستاذ دكتور في التسويق للماركة التجارية في مدرسة كرانفيلد العليا للإدارة، ومستشار لعدد من الشركات المتعددة الجنسيات، متضمنة شركات: McDonalds, Levi Strauss, DiverseyLever، وOcean Group. قبل الانضمام إلى مدرسة كرانفيلد، عمل سيمون في شركة Unilever في عدد من الأدوار التسويقية الرئيسية في كلا صناعتي الأطعمة وdetergents. ينشر الكثير من المواضيع حول العلامة التجارية، وأنماط الشراء لدى المستهلك، وقد شارك في تأليف كتاب: التنافس على القيمة، الذي نشر من قبل Financial Times Pitmen Publishing (يمكن الاستيضاح عن

الكتاب على موقع http://www.competingonvalue.com. يمكن الاتصال بسيمون على عنوان البريد الالكتروني التالي: s.knox@cranfield.ac.uk

ستان ماكلان Stan Maklan: يحمل شهادة بكالوريوس في العلوم وشهادة ماجيستير. مستشار إداري في قسم التدريب الإداري للعلاقات مع الزبائن في أوروبا في شركة CSC لعلوم الكومبيوتر، إحدى كبرى شركات الاستشارات في مجالات تقنيات المعلومات والإدارة، ومشارك مواظب في المؤتمرات الدولية. لقد كان مديراً في شركات مشغلة لأنظمة شركات كبرى مثل Unilever و Burdoson-Masteller، إضافة إلى كونه مدير تسويقي شركة تكنولوجيا الاتصالات Cabel & Wireless. لقد أدار ستان عملاً خاصة به في مجال الاستشارات، متخصصاً في تسويق الأعمال لأعمال أخرى business-to-business، قبل انضمامه إلى CSC.

لقد حاز على درجة الشرف في الامتياز الأكاديمي عندما نال شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة وسترن أونتاريو في كندا. شارك في تأليف كتاب: التنافس على القيمة، الذي نشر من قبل دار Financial Times Pitman Publishing (www.competingonvalue.com). يمكن الاتصال بستان على عنوان البريد الالكتروني التالي: smaklan@csc.com

جان موريتسن Jan Mouritsen: أستاذ دكتور في قسم إدارة العمليات في مدرسة كوبنهاغن العليا للإدارة. تتضمن أبحاثه اختصاصات الرقابة الإدارية والمحاسبة، إدارة التكنولوجيا، إدارة الأداء، استراتيجية التصنيع، والأصول الغير مادية ورأس المال الفكري. لقد نشر عددا من المقالات في مجالات المحاسبة، الإدارة، والرقابة الإدارية. آخر كتبه باللغة الإنكليزية بعنوان: المقدرة المحاسبية: السلطة، Ethos وتكنولوجيا الإدارة (شارك في تحريره: ر. مونرو) (منشورات Thomson, 1996). يمكن الاتصال بجان على عنوان البريد الالكتروني التالي: jm.om@cbs.dk

والي أولنز Wally Olins: شارك في تأسيس مؤسسة Wolff Olins، وهي مؤسسة استشارية متخصصة في شؤون العلامات التجارية والهوية المؤسساتية مركزها في المملكة المتحدة. درس في جامعة أوكسفورد. كان مستشاراً في العديد من المؤسسات الرائدة في العالم من كلا القطاعين العام والخاص في مجالات شؤوون العلامات التجارية، الهوية المؤسساتية، الاتصالات، ومواضيع أخرى ذات صلة. إضافة إلى ذلك، فقد عمل مع شركات مثل BT, Repsol (إسبانيا)، Renault، وVolkswagen. لقد كتب العديد من الكتب في هذه المواضيع، من ضمنها كتاب بعنوان هوية الشركة، والذي ترجم إلى العديد من اللغات من ضمنها الصينية. وهو أستاذ زائر في ثلاث جامعات وهي: مدرسة كوبنهاغن العليا للأعمال في الدنمارك، جامعة لانكستر في بريطانيا، ودوكس في المكسيك. يقوم بإلقاء المحاضرات وإدارة حلقات البحث حول موضوع العلامات التجارية حول العالم، وقد منح شهادة CBE في عام 1999. يمكن الاتصال بوالي على عنوان البريد الالكتروني التالي: w.olins@wolff-olins.com

فيولينا ب. ريندوفا Violina. P. Rindova: أستاذة مساعدة في الأعمال والاستراتيجية في مدرسة الإدارة في جامعة واشنطن. تتركز أعمالها حول ديناميكيات socio-cognitive المنافسة والابتكار التسويقي. وبشكل أدق، فإنها تبحث حول كيفية تأثير عمليات الاتصالات بين الشركات والزبائن على المواقع التنافسية في الأسواق المختلفة. لقد نشرت العديد من الفصول في كتب ذات صلة، إضافة إلى مقالات في جرائد ثقافية، مثل Corporate Reputation Review, Journal of Management Inquiry, Journal of Management Studies، وStrategic Management Journal. يمكن الاتصال بفيولينا على عنوان البريد الاكتروني التالي: vrindova@u.washington.edu

ماجكين شولتز Majken Schultz: أستاذة دكتورة في قسم Intercultural communication والإدارة في مدرسة كوبنهاغن العليا للأعمال. وهي أيضا مديرة معهد السمعة المهنية. تتركز أبحاثها حول التداخل مابين النظرية

المؤسساتية، الاستراتيجية، وأبحاث الاتصالات، وتتضمن التداخل ما بين ثقافة المؤسسة، الهوية والصورة، العلامة التجارية، وإدارة السمعة المهنية. لقد نشرت العديد من المقالات في جرائد عالمية ضمن مواضيع الإدارة، الهوية المؤسساتية، دراسات مؤسساتية، التسويق، والسمعة المهنية. لقد ألفت وحررت العديد من الكتب، وأحدها نشر بالانكليزية وهو بعنوان في دراسة الثقافة المؤسساتية: تشخيص وإدراك Walter de Gruyter، (برلين، 1995). لقد عملت ماجكين مع العديد من الشركات الدنماركية الرائدة، بما فيها Bang & Olufsen, Danfoss، وUnibank. يمكن الاتصال بماجكين على عنوان البريد الإلكتروني التالي: ms.ikl@cbs.dk.

غوردن غلن شاو Gorden Glen Shaw: مدير تنفيذي سابق للتخطيط والعلاقات الدولية في شركة 3 M، الولايات المتحدة. وهو الآن متقاعد، وقد نشر حديثا مقالة في مجلة: Harvard Business Review (أيار/ حزيران 1998). إن مجالات تخصصه العملية والإدارية تتضمن الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، والتسويق. حائز على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميتشيغان. يمكن الاتصال بغوردون على عنوان البريد الالكتروني التالي: CandGinAZ@aol.com

أليس س. ستيوارت Alice C. Stewart: أستاذة مساعدة في الإدارة في كلية فيشر للتجارة ومديرة مكتب التحليل والتخطيط الاستراتيجي لجامعة أوهايو الحكومية. لقد حصلت على شهادتها من جامعة نورث كارولاينا، وكانت من أحد أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بيتسبورغ قبل انضمامها إلى جامعة أوهايو سنة 1995. تتركز أبحاثها حول عمليات التعلم المؤسساتي وابتكار استخدام المعرفة لصالح الميزة التنافسية للمؤسسة. وهي حالياً مستشارة في جامعة أوهايو في وضع استراتيجياتها كجامعة من القرن العشرين. ولذلك فإن الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي قد أصبحت أحد أكثر التطبيقات في عملها النظري على التعلم والاستراتيجية المؤسساتية.

يمكن الاتصال بأليس على عنوان البريد الالكتروني التالي:
Stewart@cob.ohio-state.edu

كيث تومسون Keith E. Thompson: كبير المحاضرين في الإدارة والتسويق في جامعة كرانفيلد. وهو يدرس السلوك الشرائي والتسويق الدولي، بعد سنوات عديدة من العمل في الإدارة التسويقية، وبشكل أخص مع شركتي Spiller وIBM. منذ انضمامه إلى جامعة كرانفيلد، نشر كيث ثلاثين ورقة عمل حول السلوك الشرائي واستراتيجية التسويق، وتولى أعمالاً أكاديمية واستشارية في أوروبة الشرقية وشمال أمريكا. إن مجال أبحاثه الحالي يشمل أدوار التوجهات، القيم، المخاطرة، والثقة في سلوك المشتري. يمكن الاتصال بكيث على عنوان البريد الالكتروني التالي:
k.e.Thompson@cranfield.ac.uk

كيز ب. م. فان ريل Cees B. M. van Riel: دكتور أستاذ في قسم الاتصالات المؤسساتية ومدير مركز الاتصالات المؤسساتية في المدرسة العليا للإدارة في جامعة إيراسموس، روتردام، هولندا. وهو أيضا مدير معهد السمعة المهنية. لقد حاز على شهادة الدكتوراه من جامعة إيراسموس عام 1986. لقد نشر العديد من الكتب والمقالات حول التفاعل مابين استراتيجية الشركة وإدارة السمعة المهنية. لقد أصدر بالتعاون مع تشارلز فومبورن صحيفة Corporate Reputation Review. لقد ترجم كتابه: مبادئ الاتصالات المؤسساتية، إلى اللغة الهولندية والاسبانية والباهاسية. لقد نشر عدداً كبيراً من المقالات حول الاتصالات، التسويق، العلامة التجارية، والعلاقات العامة. يمكن الاتصال به على عنوان البريد الالكتروني التالي:
criel@fac.fbk.eur.nl

الفصل

1

مقدمة: لماذا المؤسسة المعبرة؟

ماجكن شولتز، ماري جو هاتش، وموغنز هولتن لارسن

مقدمة:

لقد كانت أفكار كالكيان التنظيمية، والسمعة والعلامات التجارية للشركات قيد التداول منذ زمن طويل. إلا أن الاهتمامات التي تروج لهذه الأفكار في نطاق العمل، لم تكن على الإطلاق بالسابق بحاجة كبيرة لدعم - وظائف الإدارة العليا، والاتصالات، والتسويق والاستراتيجية والمحاسبة. وعلى سبيل المثال، إذا كان كيان الشركة سيجذب العاملين رفيعي المستوى إلى المؤسسة، فعلى المستخدمين المحتملين أن يسمعوا أشياء جيدة حول الشركة من مصادر موثوقة، لأن النشرات المتعلقة بالتوظيف لم تعد كافية. فمواقع (الويب) وإعلانات الشركات هامة كذلك، تاركة دوائر الإدارة العليا تعتمد بصورة متزايدة على التسويق في نجاحها بعملية التوظيف، ولهذا إن إعلاناً جيداً للشركة لا يؤذي الدافع المحرض حالما يصبح المستخدمون داخل المؤسسة.

وعلى كل فإن هذا ليس طريقاً بمسرب واحد على أي حال، فلكي تكون العلاقة التجارية للشركة أكثر من وعد فارغ للزبائن، لابد للمستخدمين

من أن يتبعوا بعمق التصورات التي يصفها المسوقون. فإذا كانت العلامة التجارية تستند على تصورات لمنتجات ذات أداء تقني رفيع، فعلى المستخدمين عندئذ تسليم ذلك الأداء التقني الرفيع، أما إذا كانت الصورة تستند على خدمة الزبون الودية الكفؤة، فعلى المستخدمين عندئذ أن يكونوا ودودين وأكفاء.

إلا أنه ليس كافياً الإصرار على أن يأتي تصرف المستخدم منسجماً مع ما تعتبره الإدارة صورة مرغوبة. فإقامة أنظمة التحكم بالتصرفات عن طريق المكافآت يعطي ببساطة الأعمال انقياداً سطحياً. ويجب أن يكون التصرف الذي يدعم سمعة الشركة أو العلامة التجارية متجذراً ومستقراً في هوية المنظمة. وعلى المستخدمين الشعور بالرسالة التي يرسلونها بتصرفاتهم وليس التعامل من خلال الحركات فقط. وعلى هذا فإن المنظمات تتنافس باضطراد على قدراتها بالتعبير على ماهيتها وما هو عملها. ولما كان التعبير العاطفي والرمزي قد أصبح جزءاً من الخبرة في ممارسة العمل وهو سبب اختيارنا لعنوان كتابنا: المنظمة المعبرة.

ولا شك هذا الاهتمام بالتعبير هو سبب اختيارنا لرسم ديفين هوكني على كتابنا. إلا أن السبب الأكثر وضوحاً لاختيار «السير حول باحة الفندق ـ آكتلان 1985» هو رغبته بالتعبير عن الألوان الأولية للأحمر والأصفر والأزرق التي تسيطر على هذا الرسم، لأن الألوان الأولية تظهر أقوى العواطف، إلا أن هناك بما وراء الألوان طبقات عديدة لتفسيرنا للصورة، مثل أملنا منك بأن تجد عدداً من الطبقات لتفسير كتابنا. فبالنسبة إلينا، يوحي تصور الرسم إلى العديد من الترابطات في العمل الذي نقدمه وعلى سبيل المثال، تمثل الأعمدة حول الباحة مفاهيم مختلفة، وقواعد مختلفة سلوكية وممثلين عديدين. وجميع هؤلاء جزء مما يقدمه المؤلفون المساهمون في هذا الكتاب، وعلاوة على ذلك، فإن الاعتماد على الموقع في الباحة، والقوس في المنتصف يمكن اعتباره كهوية، وسمعة أو بمثابة العلامة التجارية للشركة.

وتتجسم العلاقة بين الكيان والسمعة والعلاقة التجارية عندما تسير في باحة الفندق. أن أحد مضامين التأكيد الجديد على التعبير هو أن الاستراتيجية يجب أن تخدم جميع المنتفعين، وهذا يعني المستخدمين وكذلك الزبائن أصحاب المنافع، والدائنين والموردين والمجتمعات المحلية ووسائل الإعلام. وإذا ما أريد الإبقاء على سمعة الشركة، فإن جميع هذه العلاقات يجب تغذيتها واستمرارها على المدى الطويل. إن كامل الشركة عليها العمل سوية للوصول إلى أداء مؤثر. وقد قيل هذا سابقاً بالطبع، إلا أن ما هو مختلف حالياً هو انضمام مصالح المنتفعين الذي له تعبير (رمزي وصريح) وذو أبعاد لم يتم التأكيد عليها في الماضي، وأن ما يبدو بأنه يدفعنا حالياً نحو اهتمام متجدد للتكامل يمكن التقاطه في التقارب في مسائل الهوية الذاتية (الكيان) والسمعة والعلامة التجارية للشركة، وهذه مسائل ذات معاني كما هي أو أكثر كونها مسائل تقنية وهذا يغير كل شيء.

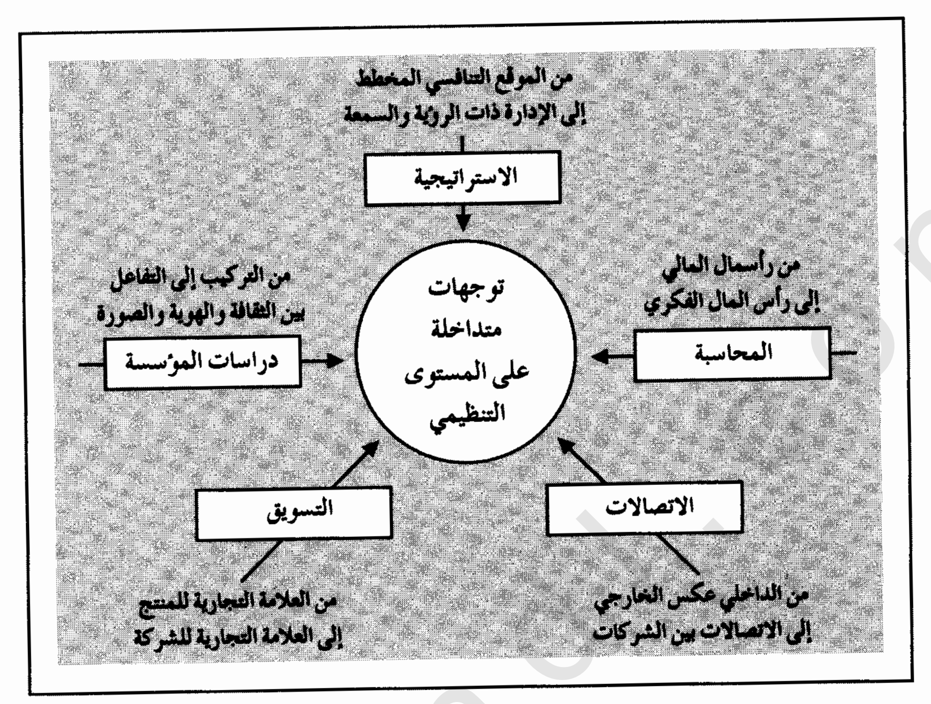
لنرجع إلى الوراء قليلاً، حيث الضغوط لتجميع مصالح المنتفعين سوية في المؤسسات قد نتج عنه على الأقل عقدين من إصرار المدراء على عمل جماعي أكبر عبر الوظائف. وكان على الاختصاصيين الوظائفيين أن يتعلموا خبرات التعاضد، لئلا يستغني عنهم بسبب استجابة المؤسسات لضغوط تنافسية متزايدة. وقد نتج عن ذلك تفكير وظائفي متداخل ليس فقط في قطاع الأعمال بل في مدارس الأعمال. وليس مفاجأة بأن الجهات الأولى التي تمت معالجتها كانت تقنية. وفي الوقت المناسب فإن الإدارة، وإعادة هندسة عملية العمل، وإدارة سلسلة القيمة تساعد كل منها المؤسسات للتكامل من خلال وظائفها الفنية. إلا أن أوجه الإنسانية والعلائقية لهذه التغيرات لم تظهر سوية بعد في مظهر متشابه وهذا لا يعيق التكامل التقني فقط بل التأثير الاستراتيجي كذلك. وعلى الرغم من أننا نعتقد بالاهتمام المتنامي بأن التخطيط الاستراتيجي لم يعد قادراً على العمل دليلاً لهذه المشكلة العميقة.

ولقد تضافر مؤلفو هذا الكتاب سوية لمواجهة الأزمة في الاستراتيجية

عن طريق إيجاد تكامل على المستوى الاستراتيجي للتفكير حول المؤسسات وعن طريق تجميع معرفتنا وخبرتنا حول الهوية (الكيان) والسمعة والعلامة التجارية للشركة، نأمل بتقديم تبصر جديد واتجاه جديد للنظرية والبحث والتطبيق العملي، ونعتقد بأن هذا التبصر سوف يساعد في تكامل المصالح التقنية والتعبيرية. وقد جاء مؤلفو هذا الكتاب من أكثر أنظمة دراسات الأعمال ـ دراسات المنظمات، والاتصالات والتسويق، والاستراتيجية والمحاسبة ـ وكما قال كل منا بأبحاث مستفيضة عن إحدى الأفكار الرئيسية المذكورة في العناوين الفرعية لهذا الكتاب على الأقل. وقد تناولنا في محادثاتنا حول أبحاثنا في العديد من المؤتمرات السنوية موضوع سمعة الشركة وهويتها وتنافسها واكتشفنا كم هي متشابهة كانت توجهاتنا فيما يتعلق باستراتيجية التنظيمات. ولكننا اكتشفنا أيضاً اختلافات في اهتماماتنا، تلك الاهتمامات التي فرضت علينا من قبل توجهاتنا ووظائفنا. وعليه فإن أمر تكامل معرفتنا سيكون مرهقاً. وقد وافقنا على كتابة هذا الكتاب سوية كوسيلة لتجميع الأفكار المناسبة في مكان واحد وكذلك المعرفة والخبرة التي يحملها كل منا.

وتبدو الخطوط المحيطة بالمنظور الجديد التي نأمل بأن نحققها سوية ملخصة في الشكل التالي رقم 1 ـ 1.

وبالإضافة إلى تقديم أحدث الأفكار من توجهاتنا وحقول العمل، كان كل منا مشغولاً في أنشطتنا النظامية الخاصة، ونحن نشارك في الاعتقاد بضرورة التعاضد عبر الحدود النظامية والوظيفية آملين بأن تجدوا في صفحات هذا الكتاب آثار هذه الجهد والأفكار على أفكاركم. فعلى سبيل المثال، كان علينا مواجهة بعض المعضلات المتأصلة بين الأطراف الصلبة والرخوة للإدارة، وما بين وظائف السيطرة أو الاتصال، والتوجهات المعقولة والرمزية، كما تستطيعون أن تروا بسهولة في هذه القائمة من المعضلات في الشكل رقم 1 ـ 1، إننا لا ندع بأن نوع التكامل الذي نحن وراءه أنه سيكون



الشكل 1 ـ 1 التطور إلى الأمام نحو إطار كامل عبر توجهات مختلفة

سهلاً سواء بالنسبة للأكاديميين أو الممارسين، إلا أننا ندّعي بأنه قد تم تحقيق تقدم واضح في صفحات هذا الكتاب الذي هو بمثابة جهد على مستوى التنظيم الداخلي والفهم ذو الوظائف المتداخلة. ولقد حاولنا فوق ذلك عن طريق تأثير التعاون الشديد مع الممارسين الذين ستواجهونهم في بعض صفحات هذا الكتاب، القيام بالمجهود لأبعد ما يمكن باتجاه التطبيق العملي، بحيث تجدون أفكاراً تكاملية فقط في هذا الكتاب، وإنما أيضاً أفكاراً قابلة للتطبيق.

وتتضمن بعض الأسئلة التي ستجدونها موجهة إليكم:

- كيف تكتشف المؤسسات هويتها؟
- كيف توسع هوية مؤسسة في طور النمو بحيث تضمن تنوع أشغالها التوسعية.

- ما هي العمليات التي تغير المؤسسة هويتها بموجبها.
- كيف تعمل المؤسسة لبناء سمعة قوية.
- ماذا يجب أن تنقل المؤسسات بروية حول نفسها بقصد التأثير إيجابياً على سمعتها؟
- كيف يجب أن تكون ردة فعل المؤسسات عند شعورها بتهديد سمعتها؟
- هل تعني العلامة التجارية للشركة بأن التسويق سوف يأخذ عمل المؤسسات؟
- ما هي مضامين وآثار العلامة التجارية للمؤسسات على التركيب المؤسساتي والعمليات؟
- كيف تحدد المؤسسات الفرق بين التعابير الجديرة بالثقة حول نفسها والإغواء الذاتي؟

خلاصة الكتاب

ويبدأ الكتاب بقسم عن «إعادة التفكير بالهوية» التي تضع فكرة الهوية موضع نقاش على المستوى المؤسساتي. ويقدم هذا القسم إعادة التفكير بالهوية من وجهتي نظر مختلفتين، أحدهما قائم في بناء النظرية النظامية، والآخر يناقش الدور الاستراتيجي للهوية. وقد قدم كاتبا الفصل (ماري جوهاتسن وماجكن شولتز) للقارئ مفاهيم الهوية المشتركة المؤسساتية الموجودة ضمن الأنظمة المتعددة المذكورة في هذا الكتاب. وهي التي تجمع هذه التبصرات في إطار مفاهيمي للهوية وتعرف بمجموعة من الخلافات حول رسم خريطة للهوية تجاه الثقافة والصورة. ويركز «جي بارني وأليس ستيورات» على الأسس المبنية على القيمة للهوية. فهم يُظهران كيف تعمل الهوية كمصدر للميزة التنافسية وهما يدعيان بأن التعقيدات في الشركات ذات التنوعات الكثيرة تدفع الهوية نحو الفلسفة الأخلاقية. كما يناقشان بأن الالزاميات الأخلاقية التجريدية قادرة على توحيد تنوع أنشطة العمل وتخدم كرصيف مشترك من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويقدم القسم الثاني حول «السوق الرمزي» الأبعاد الرمزية للسوق الجديدة، ويقدم إعادة وضع المفاهيم للعلاقات بين السوق والمؤسسة، فهذا السوق مملوء بالمعاني والعواطف والرموز، وهنا تتعلم المؤسسات التعبير عن أنفسها، ويقدم «والي اولنز» منظوماً تاريخياً يظهر كيف أن أدوار العلامات التجارية وعمليات وضع العلامات التجارية قد تغيرت بالكامل في الربع الأخير من القرن العشرين، وهي التي كانت في وقت من الأوقات مسيطرة على عقول المستهلكين فقط، وتسيطر العلامات التجارية بصورة متزايدة على عقول جميع المنتفعين. وبحدوث هذا التغيير أصبحت العلامات التجارية المصدر الأكثر حسماً للتميز وخلق القيمة. ويجادل «بول دوغي» بأن الحدود بين المستهلكين وأعضاء المؤسسات أصبحت ضبابية الآن نظراً لأن إدراك التنظيم والعمل يعاد تصورها في معايير الاستهلاك .

ويشير «دوغي» إلى الموضوع متعدد الأنظمة لهذا الكتاب بالإرادة وكيف أن الخبرة الرمزية من التسويق والاتصالات والنمذجة قد أدت إلى توسع عقلانية السوق (وسلوكيات العمل) بالحياة المؤسساتية بشكل عام.

إن أحد أكثر المواهب السلوكية للمؤسسات في السوق الشفاف هو تأسيس السمعة. ولقد تغير تعريف السمعة حالياً من مقياس لإنتاج الأداء المؤسساتي إلى بناء استراتيجي يتضمن محاولات مقصودة لإدارة ومراقبة العلاقات بين المؤسسات وبين المستثمرين العديدين. أما الجزء الثالث بعنوان «السمعة كاستراتيجية» فيتضمن وجهتي نظر للسمعة، تحلل كل منهما مضامين اعتبار السمعة لتكون استراتيجية للشركة. إن السمعة كاستراتيجية تعني أن الاهتمام بسمعة الشركة يدفع العمليات المؤسساتية والإدارية في داخل المؤسسات وبين المؤسسات وبين المستثمرين. ويقدم «تشارلز فومبرون وفيوليتا رندوفا» تحليلاً عملياً واسعاً لتحويل شركة شكل الملكية إلى مؤسسة أكثر تعبيراً وشفافية باستخدام عملية إدارة السمعة الشاملة. وقد قدما نموذجاً تعليمياً لإدارة السمعة، يصف العمليات الإدارية والتنظيمية التي يحتاج إليها

لدعم السمعة كاستراتيجية. ويركز «دوكريسن وكارتر» على ما يدعونه استراتيجيات إصلاح السمعة، أي على الأعمال التنظيمية المصممة لإصلاح سمعة الشركات المتضررة، ويناقشون بأن الهوية المؤسساتية والصورة تؤطّر لأوضاع تتضمن سمعة مهتزة ويتحدثون عن أنواع الموارد التي تخصصها المؤسسات لأنشطة إصلاح السمعة.

وحيث أن الماركة تنتقل من المنتجات والخدمات إلى الشركة، فإن الطرق التي نبحثها في بناء الماركة وعدالتها تتبدل. في المؤسسات كماركات، يدعو المؤلفون القارئ لاكتشاف مضامين ماركات المؤسسات ويضيف كل منهم منظوراً مختلفاً إلى الجدال، ويستخدم الفصل من قبل (كيفين كيلر) هرمية الماركة لوضع ماركة الشركة ويروي كيف أن أنواعاً مختلفة من الصور يمكن اقترانها مع ماركات الشركات، ويقدم إطاراً لنمذجة استراتيجية لوضع الماركات مبيناً تعدد الطرق التي يمكن لماركات الشركة التعبير عنها، أما «سيمون نوكس، وستان ماكلان، وكيث تومبسون» فيناقشون بأن العديد من أدوات الماركات تصبح عتيقة بتوقفها عن توليد قيمة للزبون من خلال المؤسسة، ويقدمون إطاراً تكاملياً وكذلك منهجية لبناء ماركة للمؤسسة قائمة على ما يسمونه «مقترح القيمة المؤسساتية الفريد» وبذلك يوسعون الخليط التسويقي بحيث يتضمن السمعة كعنصر أساسي.

وفي بحثهم عن أسلوب للتعبير عن أنفسهم أصبحت المؤسسات أكثر استذكاراً في تطبيق الأفكار والمفاهيم والأدوات غير المقترنة عادة بسلوكيات العمل، مولدة مستوى متزايد من الإبداع وحرية الحركة. ويعرّض القسم الخامس بعنوان «قيمة إخبار القصص» القارئ إلى واحد من أحدث أشكال التعبير، وهذا الجزء لا يُري فقط بأن أخبار القصص هو مصدر خلاق تصوري للتعبير عن المؤسسات، فهو يناقش أيضاً لِمَ لأخبار القصص صلة بالعمل، وتركز جميع الفصول المكتوبة من قبل «جيرزم، وفان ريل، وغوردن شو، وموغن هولتن لارسك» جميعها على أشكال قصصية من

التعبير بإظهارها كيف أن قصص الشركات يمكن أن تحض الرؤية المؤسساتية وتتحدى الوضع الاستراتيجي، وتحسّن العمليات المؤسساتية ذات الوظائف المختلفة. ويقدم «فان ريبلي» إطاراً تحليلياً لأجل تشكيل وتطبيق قصة شركة مستدامة، مؤطراً مراحل أخبار القصة كعملية مؤسساتية. ويتضمن الفصل الذي كتبه تصويراً عملياً غنياً لكل مراحله.

أما الفصل المكتوب من قبل «شو» فقد بُني على أساس خبراته الإدارية في 3 M. وهو يناقش فكرة أن إخبار القصص الاستراتيجي يختلف بجوهره عن التخطيط الاستراتيجي ويتحدى الأسطورة بأن القصص ليست مناسبة للعمل، وهو يناقش بأن العديد من الأنشطة في الشركات الكبيرة سوف تستفيد من إخبار القصص ويعطي أمثلة من خبرته الفنية لدعم وجهة نظره. أما «موغن لارسك» فهو يخاطب مضامين الإدارة لإخبار القصص، ويصف كيف نعطي مفاهيم جديدة للعمليات الأساسية الاتصالية المؤسساتية لكي نعبّر عن قصة الشركة. وأخيراً، فإن الفصل المكتوب من قبل «جان مورتس» يوسع فهمنا للطرق التي تخبرنا فيها المؤسسات عن قصتها باستعمال التعابير المرئية كالنماذج، والرسوم التخطيطية والرسوم مع الأرقام. ويتحدث كيف تخلق القيمة ضمن المؤسسات عن طريق إدخال مفاهيم رأس المال الفكري ويقترح استخدام بيانات رأس المال الفكري. وهذه العملية في خلق القيمة مصورة في عدد من الشركات باقتفاء التفاعل بين الأنواع المختلفة من التعبير وعمليات مؤسساتهم ذات الصلة.

ويركز القسم الأخير وهو «المؤسسات الاتصالية» بشكل متعمد على العمليات الاتصالية للمنظمة المعبرّة، فهو يتحدى فهمنا كيف تتصل المؤسسات حول نفسها. وجميع الفصول الثلاثة في هذا القسم تأكيد أسس الاتصالات بمعايير الشفافية للمؤسسات ما بعد الصناعية كما وتقدم انعكاسات استفزازية على المعنى واصطلاح الهوية في العهد ما بعد الصناعي.

أما «بول أرجنتي، وجانيس فورمان» فيدعيّان بأن دور الاتصالات غالباً ما يغفل عنه في تشكيل وتنفيذ الاستراتيجية. وتأسيساً على تبصّر أرسطو حول فن الخطابة، فإن نقاشهم يقترح معالجة قائمة على أساس الدائرة الانتخابية للاتصالات التي تردم الفجوة بين الاتصالات والاستراتيجية.

ويتحدى «لارس كريستنس وجورج تشيني» دور الدائرة الانتخابية في اتصالات الهويات. وهما يناقشون بأن لفظ وتعبير الهوية يعكس في أغلب الأحيان احتياجات ومشاعر أفراد المؤسسات أكثر من أولئك في الدائرة الانتخابية في الخارج. وهم يعرضون مجموعة من استراتيجيات الاتصال التي تطبقها الشركات لكي تغري نفسها بالاعتقاد بأن ما يريدون قوله هي أمور في أسواق متراكمة.

الفصل الأخير (باربرا زارنيواسكا) يبرز الانعكاس على الهوية القصصية في مجال نقل معلومات الفضاء. وهي تجادل بأن العهد ما بعد الحديث يستدعي إعادة توضيح مسائل الهوية وتدعي بأن المؤسسات الناشطة تشغل نفسها ببناء عملي جديد للهوية أكثر من كونها معنية بالأصالة والتجزئة. وباستخدام الأمثلة من روايات الخيال العلمي تبين كيف أن هذه الهويات العملية تتحدى إدراك الهوية نفسها.

وكما ترى، فإن الكتاب يقدّم لوحة لأكثر الأفكار حداثة التي تتحدى عدداً من النظريات المتأصلة والمفاهيم ضمن مجموعة من التوجهات وحقول العمل. وهكذا فقد رغبنا بالمنظمة المعبّرة أن تكون حافلة بتوجهات متنوعة تطبق على دراسات المؤسسات والاستراتيجية والمحاسبة والتسويق ودراسات الاتصالات. وبالرغم من أن معظم كتّابنا ذوي أساس أكاديمي فلدى جميعهم خبرة عملية ثرية بحيث يستطيعون بأن يعيدوا الحياة إلى الجدال حول المفاهيم.

وقياساً على ذلك، فإن الكتّاب الذين تنجبهم الأعمال يساهمون في

صنع مزيد من المفاهيم العامة مبنية على تبصرهم وخبراتهم. ولقد أخذ الكتاب عناية كبيرة لتقديم بيانات شخصية قد حرصنا كناشرين على حفظ أصواتهم. ونأمل بأن تروا إلى أي مدى قامت هذه الفصول بنسج كامل تفهمي لدعم المنظمة المعبرّة التي ظهرت.



I

إعادة التفكير بالهوية

الفصل

2

تسلق برج بابل: الخلافات العلائقية بين الهوية والصورة والثقافة في المؤسسات

ماري جوهاتسن، وماجكن شولتز

لقد جذبت الهوية التنظيمية للشركة اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين والممارسين الذين لجهودهم في شرح وتنظيم و/أو استغلال الهوية عدداً من الأمور والمفاهيم ووجهات نظر.

وهذه التعددية قائمة بشكل واسع بسبب المناشدة المتعددة الأنظمة لمفهوم الهوية عند تطبيقها على المؤسسات. نتفحص في هذا الفصل طرقاً مختلفة لدراسة الهوية للشركات ضمن مجالات التسويق ودراسات المؤسسات والاتصالات المؤسساتية والاستراتيجية. فمن جهة أولى، إن تعدد الأنظمة لهذه الطرق تخلق فوضى مفاهيمية هائلة تقود إلى ما نسميه ببرج بابل في البحث عن الهوية، ومن جهة أخرى، فإن التنوع والغنى الناتج عن هذا التنوع يؤمن مدخلاً ثميناً في عملية التنظير.

إن استخدامنا لصورة بابل يعني الإقرار بالإحباط الذي نشعر به مع الباحثين الآخرين عن الهوية كلما واجهتنا مشكلة وصف معاييرنا. ويبدو بأن هناك عدداً كبيراً من الجهات التي تحاول جميعها التعريف بمجموعة مفردة

من المفاهيم بلغتها المفضلة. وتبين المناداة بالتسهيل من قبل هؤلاء الباحثين أنفسهم الاعتقاد بلغة عامة مفقودة (أو لم توجد بعد) وبالتالي كان لابد من استدعاء أسطورة بابل، على الرغم من أن مشكلة التسهيل ترمي بغنى المعلومات بعيداً، ونعتقد بأن سبب عدم القبول بلغة عامة بعد هو مفهوم الهوية قد أعلم بهذا الغنى. وبالرغم من شعورنا بأن التسهيل ثمن عال جداً يجب دفعه فإننا نواظب في متابعتنا لإيجاد بديل، والحل الذي نتبعه في هذا الفصل هو محاولة العمل خلال التعقيد النظري لمفهوم الهوية لنرى فيما إذا كان بالإمكان اكتساب الوضوح تجاه هذا الإرباك، وفي متابعة طموحنا لتفصيل الحقل النظري للهوية دون التضحية بغنى تعدد الأنظمة، نقدم طريقة الاختلافات العلائقية. وهذه الطريقة على ملاحظات (سوسور) 1966 التي توصف كلماتها بعلاقاتها بكلمات أخرى. وفي سياق هذا الفصل، تشمل الطريقة مقارنة وتباين الهوية بالصورة المؤسساتية والثقافية. مفهومان بموجبهما تحمل الهوية الكثير من العمومية.

حيث تسمح لنا الطريقة بمعاملة الهوية كنقطة مرجعية داخل هذا المجال النظري الغني ذي الأنظمة المتعددة أكثر من كونه مفهوماً يقف معزولاً، وفي مفهومنا فإن الفهم الذي تحقق عن طريق جعل الهوية كمفهوم عن طريق خلافات علائقية يقدم طريقاً للخروج مما نشعر به بأنه تبادل غير ضروري بين التبسيط وبين التعقيد الشديد.

وفي القسم الأول من الفصل، سوف نعرّف الهوية التنظيمية للشركة في المعايير المقدمة بواسطة منشأ أنظمتها الخاصة بها، ونشير على التباعد وكذلك نمو التقارب في التطور المستمر لمعانيها. ومن منظور الهوية المؤسساتية للشركة المترابطة، سوف نستكشف علاقات الهوية التي تشارك فيها الصورة والثقافة، مستخدمين طريقتنا في الاختلافات العلائقية، سوف نؤطر ونحلل المجال النظري المتعدد الأنظمة للهوية والصورة والثقافة كاشفين عن ستة مقارنات / متضادات. وثلاثة من هؤلاء تعرّف الصورة بالنسبة للهوية

(المنظور الخارجي/ الداخلي، الآخر/ الذاتي أو التعددية/ الفردية)، وثلاثة تعرف الهوية بالنسبة للثقافة نصاً/ قرينة، وصريحاً/ ضمنياً، وذرائعياً/ ناشئ). ونختم الفصل باشتقاق تعريف علائقي للهوية، وباقتراح كيف يمكن لطريقة الاختلاف العلائقية أن تساعد في تطوير مقاييس عملية.

الهوية: المشتركة والمؤسساتية

ظهر مفهوم الهوية المتعلق بالمؤسسات في نفس الوقت مع مسارين متميزين نسبياً، أحدهما معروف بهوية تكوين الشركة والأخر بالهوية التنظيمية. وأن جذور هوية الشركة قد وجدت أولاً في ممارسة المشورة وفي حقل التسويق، حيث الهوية التنظيمية تقتفي تاريخها ضمن حقل دراسات التنظيم. أما مجال الاستراتيجية والاتصالات فقد ساهم في كلا أدبيات الهوية تكوينياً وتنظيمياً. ولم يتعامل مع هذين المفهومين حتى الآن إلا عدد قليل من الكتاب (بالمر 1995 وهاتس، وشولتز 1997) (وفان رييل بالمر 1997، ورندوفا وشولتز 1998)، وسوف نعتمد إلى حدٍ كبير على أبحاثهم أدناه، ونعتقد أنه من المهم متابعة التبصر في كلا أدبيات الهوية تكوينياً وتنظيمياً، نظراً لأننا نعتقد بأنهما يعالجان نفس الظاهرة بالرغم من أنهما يقومان بذلك من منظار مختلف.

الهوية التكوينية:

عموماً، إن حقل الهوية التكوينية كان معنياً بفكرة الرأي المركزي أو المميز للمؤسسة وكيف أن هذا الرأي قد قدم ونُقل إلى العديد من المستمعين (مارغوليز 1977 ، أولينز 1989، 1995، فومبرون 1996) وهكذا فإن مفهوم الهوية التكوينية يشير إلى كيفية تميز تعبير المؤسسة لنفسه بالنسبة لمستثمريه (ألفسون 1990، أولينز 1995، فان رييل وبالمر 1997). فمثلاً كتب أولين بأن الهوية التكوينية يمكن أن تعكس أربعة أشياء: من أنت؟، وماذا تعمل؟،

وكيف تعمله؟، وأين تريد أن تذهب؟. وفي الأصل فإن برامج الهوية التكوينية كانت موجهة للمستثمرين الخارجيين (على سبيل المثال، الزبائن والمستثمرين وعامة الناس) إلا أنه حالياً تم توسيع الهدف ليشمل المستخدمين (أي المستثمرين الداخليين).

وتركز جميع الكتابات عن الهوية التكوينية تقريباً على صلتها بالعمل الذي تمت مناقشته بعدة طرق. وأن المحاورة الاقتصادية الأكثر استخداماً هي أن هوية تكوينية مميزة ومعترف بها تقدم قيمة إضافية تلحق ليس فقط في قيمة السهم لمؤسسة يتم تداول أسهمها عموماً، بل أيضاً لإنتاج المؤسسة في شكل أسعار مفضلة وزيادة حجم المبيعات (غريزر 1996)[1]، وأكثر من ذلك، يجادل الاستراتيجيون والمسوقون حالما تصبح المنتجات والخدمات غير مميزة بصورة متزايدة، فإن الهوية التكوينية تتحمل نصيباً أكبر عن المسؤولية لاستدامة الهوامش. وبحسب هذه النظرة، فإن القيمة الاقتصادية لمؤسسة تتعامل بمنتجات سلعية أو بخدمات تقوم على توليد صور تكوينية قوية أو علامات تجارية للشركة.

وبالرغم من أن المسوقين معنيون في الغالب بعرض صورة التميز التكويني في السوق عن طريق المواصلات والإدارة المؤثرة، ويعترف البعض بأن الهوية هي أساس هذا التميز (آبرات 1989، أولنز 1989، باريس وكوتلر 1991، أبشو 1995، آكر 1996، فومبورن 1996، بيكر وبالمر 1997، فان رييل، وبالمر 1997) ويشير العديد من الكتاب على الاختلاف بين ما سماه بالمر بالمدارس المرئية والاستراتيجية للهوية التكوينية.

---

1 في حقل وضع الماركة، فإن هذه القيمة المضافة المعروفة بأسهم الماركة التي يدُعى بأن أساسها هو الهوية ذات الماركة، مثل الهوية المشتركة التي بنيت على التميز والعول (كون الشيء يعوّل عليه) للقيم الأساسية، بالرغم من أنه في حالة الهوية ذات الماركة، فإن هذه القيم يفترض بأنه تم التعبير عنها بالماركة، بينما في الهوية المشتركة تنتقل بواسطة الاسم، والشعار، الكسوة، والهندسة المعمارية، والإعلان وغيرها من البيانات العامة التي تضعها الشركة حول نفسها.

فالمدرسة المرئية تركز على التوضيحات المرئية والملموسة لماهية الشركة ومضامين هذه التوضيحات لسلوك القيادة وتركيب الشركة. أما بالمر فقد عزا جذور «المدرسة المرئية» إلى تصميم المجتمع الحيوي (مولروب 1997). وأن الأوجه الملموسة للهوية التكوينية تشمل أيضاً الأبنية، هندسة البناء التكويني، والمخططات، وديكور محلات البيع بالمفرق، وأوجه المنتجات والخدمات كتصميم المنتج، والتغليف والسلوك الشعائري (أولينز 1995، وآرجنتي 1998). وقد أضيف حديثاً إلى خليط الهوية التكوينية، الصوت، واللمسة والرائحة. على سبيل المثال، وقد لاحظ «شميت وسيمونسون» بأن الروائح المعهودة لأجير في دكان للبيع بالمفرق هي جزء متأصل من هوية أجير الدكان. وهكذا فإن هؤلاء الكتاب قد استبدلوا عبارة «الهوية المرئية» بالنظرة والشعور للمؤسسة.

أما المدرسة الاستراتيجية فتركز على الفكرة المركزية للمؤسسة التي تتضمن الرؤية والرسالة وفلسفة الشركة (أولين 1989، وفان رييل 1995). ففي هذه المدرسة، أعطيت الهوية التكوينية. المفهوم لجزء من العملية الاستراتيجية بربط الاستراتيجية التكوينية بصورة الشركة وسمعتها (فان رييل 1995، وفومبرون 1996) وفي دراسات الاتصالات، يعرف الدور الاستراتيجي للهوية التكوينية بمعايير الاتصالات المتكاملة وموضع الإدارة، وأنشطة العلاقات العامة (أرجنتي 1998، وتشيني، وكريستنسن). ونجادل بأن المدرسة الاستراتيجية تقوم بنقل القصد من برامج الهوية التكوينية من مساعدة المؤسسات إلى التعريف (بمن هم) إلى مساعدتهم بإنعكاس رؤيتهم على (ماذا سيصبحون) «كولينتر، وبوراس 1994»، وهذه النقلة هي التي تعرفّ الشركات بأفكار حول التسويق الداخلي للرؤية التكوينية كالقصص التكوينية أو تمارين السيناريو أن الاستخدام الاستراتيجي للهوية التكوينية يمكن رؤيته في الاندماجات الحالية حيث تمارس الشركات المعنية عناية كبيرة في شرح الاندماج بمعايير الهوية الجديدة للشركة، وعلى سبيل المثال، ديمل وكرايزلر، برايس ووترهاوس كوبر، ودياجيو.

كما يركز إطار آخر لأدبيات الهوية التكوينية على تركيب الهوية والطريقة التي تؤثر فيها الهوية التكوينية في كيف تتصل الشركات ببعضها. وفي تقديم هذا الإطار، ميز (فان ريبل، وبالمر) بين التصميم البياني والاتصال المتكامل. فأسلوب التصميم البياني المشابه للمدرسة المرئية الموصوفة سابقاً، يركز على تراكيب الهوية، وإن مفهوم الهوية التركيبية يوضح الطرق التي تقدم بعض الشركات بموجبها مجموعات ثانوية لهوياتها كمنتج مختلف أو خطوط عمل. فمثلاً (أولين وفان ريبل)، ميزوا بين ثلاثة أشكال من تراكيب الهوية:

1 ـ هوية متراصة حيث تستخدم الشركات اسماً واحداً، وهوية مرئية ثابتة لترويج فكرة معينة حول نفسها (مثال: فرجين شيل).

2 ـ الهوية المسجلة، معرّفة بأنها هوية متعددة الأعمال حيث تستخدم الشركات مجموعة لهوية الشركة الكلية، وسلسلة من أسماء خطوط العمل (كيكات، وليونزميد).

3 ـ الهوية ذات العلامة، حيث تعرض الشركات هويتها على مستوى الإنتاج ذو العلامة فقط، بحيث تجعل الأمر أقل وضوحاً بأن جميع الماركات المختلفة تنتمي إلى نفس المؤسسة (بروكتر، وغامبل، يونيلفر، ودياجيو).

أما طريقة الاتصالات التكاملية فتبنى على تركيب متراص للهوية، بسبب الانفجار في عدد الرسائل، وأقنية الاتصالات، والوعي الإعلامي، وقد جادل مؤيدوا الاتصالات التكاملية بالحاجة إلى إيجاد الانسجام بين الاتصالات المرئية والتسويقية، والعلاقات العامة، وإعلان الشركات، ويدعون بأن الانسجام يخلق إطاراً موثوقاً ومعترفاً به ومميزاً للمؤسسة عبر أقنية اتصالاتها ورسائلها (فان ريبل، وبالمر 1997) وهذا الطريق يركز الانتباه على مشكلة رصف جميع عناصر الهوية التكوينية المختلطة المقترحة بواسطة التصميم التصويري أو المدرسة المرئية.

الهوية المؤسساتية:

عموماً، يشير مفهوم الهوية المؤسساتية إلى كيفية إدراك أفراد المؤسسة وفهمهم (من نحن) وماذا نمثل كمؤسسة. وإن معظم آراء الهوية المؤسساتية قد بنيت على تفسير لنظرية الهوية الاجتماعية (البرت، ووتين 1985)، وتؤكد نظرية الهوية الاجتماعية التفاعل الاجتماعي كموقع لتشكل عمليات الهوية الفردية (كولي، جيمس، كوفمان، أركسون) وبالمقارنة بنظريات الهوية الفردية، فالهوية المؤسساتية هي حقل ناشئ ترجع جذوره إلى الوراء لوقت «البرت، ووتين» الذين عرفوا الهوية المؤسساتية بأنها الأوجه المركزية المميزة الثابتة للمؤسسة. وقد تم ترديد هذا التعريف خلال الكثير من أدبيات الهوية المؤسساتية.

أما «البرت وديتون» فقد عرّفا الهوية المؤسساتية بنوع معين من السؤال، فالسؤال، أي نوع من المؤسسات هذه؟ يشير إلى مظاهر يمكن القول بأنها جوهرية ومميزة وثابتة وتكشف عن هوية المؤسسة. ولقد ذهبا في معالجة المسألة الصعبة لتعدد الهويات التي تظهر من ملاحظة أن المؤسسات قادرة على تقديم العديد من الأجوبة للعديد من الأغراض. وبالنسبة للهويات المتعددة، فقد طوروا نموذجاً للهوية المزدوجة للمؤسسة، (مثلاً، الجامعات والتعاونيات) فالمؤسسة ذات الهوية المزدوجة هي معيارية (تتركز حول وظائف ثقافية وتعليمية وتعبيرية) ومنفعية (موجهة نحو الإنتاج الاقتصادي)، وحديثاً قام (وتين والكتاب المشاركين) بتأطير أحد الاختلافات في الطرق المؤدية إن الهوية المؤسساتية بالتمييز بين الباحثين المهتمين «بالهوية لـ» وأولئك المعنيين «بالتعريف بـ» المؤسسة.

بالنسبة لأولئك المهتمين بالتعريف بالمؤسسة، فإن الأمر الأساسي هو العلاقة الداخلية بين الأوجه الشخصية والاجتماعية كتركيب الهوية (أشفورث، وميل، بروور، وغاردنر) فمثلاً عرّف (دوكرميس وهاركويل) التعريف بالهوية

المؤسساتية بـ: الدرجة التي يعرّف بموجبها فرد نفسه أو نفسها بنفس الصفة التي يعتقد هو أو هي تعرف المؤسسة، وبالاستناد إلى (ميل وأشفورث، وفان رييل) فإن تفعيل التعريف بمفهوم الهوية المؤسساتية باختبار روتردام بالتعريف بالهوية، فإن اختبار روتردام يقيس تجاذب الأفراد مع مؤسستهم على امتداد تسعة أبعاد: إدراك الانتماء، الانسجام بين الأهداف والقيم، التقييم الإيجابي للعضوية، الحاجة للانتساب، الفوائد المنتظرة للعضوية، والدعم المنتظر، الاعتراف، القبول والأمان. وفي أعمال لاحقة، ظهرت ثلاثة عوامل من قياس هذه الأبعاد: الفخر والشمول، الاعتراف والفرص المنتظرة. ونفس التفكير/ والانسجام.

إن الاهتمام بهوية المؤسسة غير منفصل عن التعريف بها لأن هوية المؤسسة يعتقد بأنها تخلق أساساً لتعيين هوية الفرد بعلاقته بالشركة. أي، أن اعتبار موضوع الانتماء والالتزام، فإن الهوية المؤسساتية تؤمن أساساً معرفياً إدراكياً يبني عليه أفراد المؤسسة ارتباطهم ويخلقون بموجبه علاقات ذات معنى بمؤسستهم. والدليل على هذا الارتباط بين الهوية وتحقيق المعرفة الشخصية الذي يوجد على الغالب في الشركات المرئية ذات التمفصلات الواسعة كشركة شل وفرجين، ويمكن أن تكون ذات مدلول أيضاً في الشركات المبتدئة، على سبيل المثال في صناعة (IT) وعلى العموم مع ذلك، فإن الأبحاث في «هوية أل» يركز على المؤسسة، بينما أبحاث «التعريف بـ» تركز على العلاقة بين الفرد والمجموعة أو المؤسسة. وهكذا فالهوية المؤسساتية في أدبيات «هوية أل» تنحو بإشراك نفسها بالتعاريف «كيف يرى أفراد المؤسسة أنفسهم كمؤسسة (أي، أن منظورها يبقى داخل المؤسسة وهو متجذر في إدراك وفهم أفراد المؤسسة).

يبدو أن هناك قناعة متزايدة حول الفكرة الثابتة إلى حدٍ ما «لألبرت، ووتين» كتلك التي هي مركزية متميزة ودائمة حول المؤسسة. فمثلاً طرح «غويا، وتوماس» السؤال «كم هي الهوية ثابتة في الواقع» بينما يقدم «غويا

وشولتز وكورلي مفهوم عدم الاستقرار المتكيف لمعالجة نفس الموضوع، كما أن سيفون منتقداً وجهاً آخر للتعريف، يتساءل فيما إذا كانت الهوية مميزة، أو أن هويات المؤسسات تحدد مؤسساتياً عن طريق عمليات التقليد.

وتأخذ وجهات النظر الديناميكية الأخرى طريقاً سردياً أو قصصياً. «كارينا وسكام» الذي كان من المؤيدين الشديدين لهذه الطريق، مؤكداً أن الهوية المؤسساتية كالهوية الشخصية لها طبيعة قصصية تدوم من خلال القدرة على سرد حياة الإنسان، وتشكلها في عبارات مركبة قصصية تقبل من قبل المستمعين المناسبين وفي طريقة السرد، فإن أوجهاً مختلفة للهوية تلفت الانتباه في أوقات مختلفة ويعتمد ذلك على من يتكلم ومن يستمع، وما هي الاتصالات التي يتبادلها المتكلمون والمستمعون، وكيف تكون ردة فعلهم، وبالتالي، يعطون تأثيراً أوسع للقصة كما تم سردها.

كما أن مزيداً من الأفكار الديناميكية الراديكالية تمثل خلاصة وتماسك واستمرار الهوية كأوهام تم خلقها والإبقاء عليها بعمليات البناء الاجتماعي. ثم إنكارها بأن للهوية جوهراً، وهم يناصرون أفكار ما بعد المجددين. لأن الأفكار الحديثة جداً تعرّف الهوية بأنها في نطاق الإنتاج الثقافي والاجتماعي واللغة التي تعطي الموضوع موقعاً (مثلاً: أنا أو نحن) التي تتشكل حولها أفكار الهوية. وقد شرح «بومان» النظرة الحديثة جداً بهذه الطريقة: «إذا كانت المشكلة الحديثة للهوية» هي في كيف نبني الهوية ونحافظ عليها متماسكة ومستقرة، فإن «المشكلة الحديثة جداً للهوية» هي أولاً كيف نتجنب التثبيت ونبقي الخيارات مفتوحة، وانطلاقاً من وجهة النظر هذه: تكون الهوية قناعاً يمكن أن يتغير حسب المعنى والنزوة.

مقارنة الهوية التكوينية والمؤسساتية

كما يمكن ملاحظته من المناقشة السابقة، فإن الصعوبة في تكامل الهوية التكوينية والمؤسساتية هي أن المناصرين هم من أصحاب أحاديث

نظامية، لذلك، فبالرغم من وجود تداخل كبير في مجهوداتهم لجعل نظرية للهوية، هناك أيضاً خلافات جوهرية. ويلخص الجدول التالي (2 ـ 1) الخلافات الرئيسية التي نجدها بين الهوية التكوينية والهوية المؤسساتية، ونصف أدناه هذه المفارقات ونجزئها لكي نبين لماذا نعتقد بأن الهوية هي تكوينية ومؤسساتية كليهما.

الكادر 2 .1 التداخل ما بين الشركة والهوية المؤسساتية التي تحتاج إلى إعادة بناء.

أبعاد الهوية	الهوية التكوينية	الهوية المؤسساتية
المنظور	إداري إداريون كبار ومستشاريهم	مؤسساتي جميع أفراد المؤسسة
المتلقين	أصحاب المنافع الخارجيين أو المستمعين	أعضاء المؤسسة أو أصحاب المنافع الداخليين
أقنية الاتصال	التوسط	بين الأشخاص

المنظـور:

يكمن في المنظور أحد الخلافات الذي تعرّف الهوية من خلاله. فالهوية التكوينية تشمل اختيار رموز لتمثيل المؤسسة (مثلاً: كلمة، اسم، شعار، زي مميز). وهذه الخيارات تصنع في أغلب الأحيان من قبل الإدارة العليا ومستشاريها، بالرغم من أن متخذي القرارات هؤلاء يأخذون بصورة متزايدة ملاحظات وردود أفعال أفراد المؤسسة بعين الاعتبار في تشكيل الهوية التكوينية (مثلاً عن طريق المسوحات أو البيانات التي تم جمعها من قبل وسائل الإعلام الفعالة) فالهوية المؤسساتية من ناحية أخرى، تتألف من آلاف الطرق التي يدركها ويشعر بها أفراد المؤسسة من خلال المؤسسة ويفكرون بأنفسهم كمؤسسة. فالهوية المؤسساتية تنعكس في أغلب الأحيان في بيان حول «من نحن» أو في قصص تكشف عن المؤسسة. وهذه التعابير هي غير رسمية أكثر من كونها مخططة أو معتمدة وبالتالي فموافقة أفراد المؤسسة ليست بذات بال فيما عدا ما يحاول الباحثون والمدراء والمستشارون القيام به لوصف أو توضيح ما هي هوية المؤسسة. وإن التقدير الكامل للهوية التكوينية

يتطلب أخذ وجهة نظر إدارية، بينما يتطلب تقدير الهوية المؤسساتية منظوراً مؤسساتياً. ويجب الاعتراف مع ذلك بأن وجهات النظر الإدارية والمؤسساتية حول الهوية ليست مستقلة الواحدة عن الأخرى. ومساهمات الإدارة العليا في الهوية عن طريق برامج الهوية التكوينية يصبح جزءاً من الهوية المؤسساتية عندما يستخدم أفراد المؤسسة هذه الرموز التكوينية في حياتهم المؤسساتية اليومية، وما هو أكثر من ذلك، فإن رموز الهوية والقصص حولها التي ينتجها أفراد المؤسسة يمكن أن تكون، وهي في بعض الحالات كائنة بمثابة موارد يستخدمها كبار المدراء عند تطويرهم لبيانات الهوية التكوينية، والرموز و/ أو البرامج.

المتلقين:

تختلف الهويات التكوينية والمؤسساتية أيضاً بالنسبة لكيفية متلقي رسائل الهوية بكونهم مدركين. في الأصل، تركزت الأبحاث حول الهوية التكوينية على تحسين الرؤية وجاذبية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها. وقد رأى باحثو الهوية التكوينية متلقي رسائل الهوية كحضور يجب إقناعهم أو إغراؤهم أو كحملة أسهم يجب مخاطبة مصالحهم. وبالمقابل، فباحثو الهوية المؤسساتية شغلوا أنفسهم في كيف أن أفراد المؤسسة اعتبروا أنفسهم كمؤسسة، وكيف أن هذه الاعتبارات أثّرت على تماثلهم بالمؤسسة.

وهكذا بالتعارض مع مسألة المتلقين أو أصحاب المنافع الخارجيين الموجودين في بحث الهوية التكوينية فإن باحثي الهوية المؤسساتية اعتبروا المتلقين لرسائل الهوية كأفراد في المؤسسة أو حملة أسهم داخليين. وكما أشار بعض الباحثين فإن صفة أبحاث الهوية المؤسساتية يجعل للهوية المؤسساتية مفهوماً انعكاسياً ينظر إلى متلقي رسائل الهوية كنفس الأشخاص الذين يرسلونها (هذا مفهوم الاتصالات الذاتية المقترحة من قبل برومز وغامبرغ وكريستنسن).

إن التمييز بين متلقي رسائل الهوية كأصحاب منافع داخليين وخارجيين قد تشوش بصورة متزايدة نتيجة حجم التداخل بين هذه الفئات. ويمكن تحديد التداخل بالطريقة التي فيها علاقات التسويق تعتبر الزبائن كأفراد في المؤسسة، أو الطريقة التي يقوم بها المعلنون بمعاملة المستخدمين بصورة متزايدة كمستمعين أساسيين للرسائل الإعلانية.

وتوجد صورة أخرى في أخذ أدوار مضاعفة من قبل بعض الأفراد الذين هم بنفس الوقت مستخدمين. وزبائن، ومستثمرين وأفراد من الجمهور، ويخلق هذا التداخل في الفئات والمصالح الإبهام حول مكان حدود المؤسسة ومن لديه المسؤولية لضبط وإدارة هذه الفئات المختلفة وإدراكهم للمسؤولية.

أقنية الاتصالات:

يكمن الاختلاف النهائي بين الهوية التكوينية والهوية المؤسساتية في أن تعابير الهوية التكوينية هي في كثير من الأحيان وسطية أو غير مباشرة بينما تعابير الهوية المؤسساتية هي غير وسطية أو مباشرة[2].

وبعبارة أخرى فإن أصحاب المنافع الخارجيين يتلقون تعابير الهوية التكوينية الرسمية عن طريق أقنية الاتصالات التي تنشر بالتلفاز والصحف والمجلات والفيديو والانترنيت، ومن جهة أخرى، فإن الهوية المؤسساتية يحتمل أن تمارس مباشرة عن طريق السلوك اليومي واللغة، ولذا فإن اتصالات الهوية المؤسساتية مع أصحاب المنافع الخارجيين تتطلب فرصاً للتفاعل الشخصي معهم، ومع الإقرار بأن أفراد المؤسسة يمكن أن ينتموا لمجموعات متنوعة من أصحاب المنافع الخارجيين (على سبيل المثال، الزبائن والمستثمرين والعامة) يعني أن أفراد المؤسسة يتلقون اتصالات وسيطة للهوية التكوينية، كما يعمل غيرهم من أصحاب المنافع الخارجيين. ووضعهم

2 نحن مدينون لـ«كريغ كارول» للإشارة إلى هذا التمييز.

المشترك كأصحاب منافع داخليين وخارجيين يمكن حتى أن يجعلهم أكثر انتباهاً لهذه الرسائل الوسيطة أكثر من غيرهم من أصحاب المنافع وهذا يعني بأن من المحتمل أن يحملوا إنطباعاتهم بالهوية التكوينية في حياتهم المؤسساتية ويقارنونها بفهمهم للهوية المؤسساتية باشتقاقها من خبرتهم المباشرة، وحتى يمكن أن يشاركوا هذه المقارنات مع أفراد مؤسسات أخرى أو أصحاب منافع. وبصورة مشابهة فإن أي تفاعل بين أصحاب المنافع الداخليين والخارجيين (مثلاً: زبائن الخدمة، تبادل المعلومات) يجلب أصحاب المنافع الخارجيين باحتكاك مباشر بالهوية المؤسساتية التي يحملها ويعبر عنها أفراد المؤسسة مثل المستخدمين الذين هم زبائن أيضاً، والمستثمرين / أو أعضاء مجموعات خاصة ذات مصالح: فإن هؤلاء أصحاب المنافع الخارجية سوف يقومون بمقارنات بين الهوية التكوينية والهوية المؤسساتية كنتيجة طبيعية لهذه التفاعلات، وهكذا فليس من الممكن إبقاء تمييز نظيف بين الاتصالات الوسيطة والمباشرة.

الهوية في كلا الهويتين التكوينية والمؤسساتية:

يمكن أن نلخص على أساس تحليلنا السابق أن مفهوم الهوية التكوينية والمؤسساتية بالرغم من أنها تمثل وجهات نظر مختلفة تتجه نحو مستقبلين مختلفين، وقد تستخدم أقنية مختلفة للاتصالات إلا أنها لا تمثل ظواهر مختلفة، وبدلاً من الاختيار بين الهوية التكوينية أو المؤسساتية، فإننا ندعو إلى توحيد المفاهيم التي هيئتها جميع الأنظمة في مفهوم واحد للهوية يعرّف على مستوى المؤسسة التحليلي. والقيام بذلك بالطبع، يتطلب ربط وجهات النظر والممارسة الناشئتان عن التسويق والاستراتيجية والاتصالات ودراسات المؤسسة.

وفي هذا السياق نقترح النظر إلى الهوية بأنها تضم المصالح الاستراتيجية جميع أصحاب المصالح بما في ذلك المدراء وجميع فئات

أصحاب المصالح الآخرين (الاتصالات). وبغية توضيح هذا المفهوم الموسّع للهوية فإن ذلك يتطلب بعض الجهود لإعادة الوصف، ولتحقيق ذلك يجب أن نعود إلى المفهومين الآخرين اللذان تنسب الهوية إليهما في معظم الحالات في كلا النظرية والممارسة للمؤسسات.

ويخاطب مفهوم الصورة الانطباعات والمدارك للمؤسسة التي تشكلت واعتمدت من قبل أصحاب المصالح الخارجيين، ومفهوم الثقافة الذي يشير إلى الحياة المؤسساتية اليومية كما يتم ممارستها من قبل أفراد المؤسسات.

نسبة الهوية إلى الصورة والثقافة

إن جميع الباحثين في الهوية التكوينية والمؤسساتية تقريباً يربطون الهوية بالصورة، وبصروة مشابهة، ظهرت الثقافة بصورة منتظمة في أحاديث الهوية التكوينية (مثلاً، آبرات، ودسفاند، ووبستر وداولنغ)، بالرغم من أنها جعلت جزءاً صريحاً في المدة الأخيرة من وضع نظرية حول الهوية المؤسساتية (هاتش وشولتز، فيول، رندوفا، فان ريكوم) وفي هذا الجزء من الفصل سوف نعود إلى إشراك الهوية مع الصورة والثقافة بغية توسيع أبحاثنا لأفضل، الشروط التي نعرف فيها الهوية على مستوى التحليل المؤسساتي.

وقد لاحظ (سوسور 1966) بأن الكلمات تعبرّ، ليس بالنسبة لما يُعتقد بأنها تمثل في العالم، ولكن كيف تؤثر على بعضها في الاستعمال. ونطبق هذا الوجه من المنطق (السوسوري) كطريقة للتطور النظري بحيث نميز المفاهيم الأساسية للهوية والصورة والثقافة بالتركيز على الاعتماد الداخلي للنظرية، أو ما نسميه خلافاتها العلائقية. لأن المفهوم الرئيسي للهوية والصورة والثقافة يساهم في تعريف الواحدة بالأخرى، ونستخدم عبارة «الخلافات العلائقية» للتأكيد بأن التمايزات التي نصنعها هي نسبية أكثر من كونها مطلقة. ونقدم ستة من الخلافات العلائقية التي ساعدتنا لإيضاح مفهوم الهوية بالنسبة إلى الصورة والثقافة بتوضيح كيف أن معانيها تلون الواحدة منها

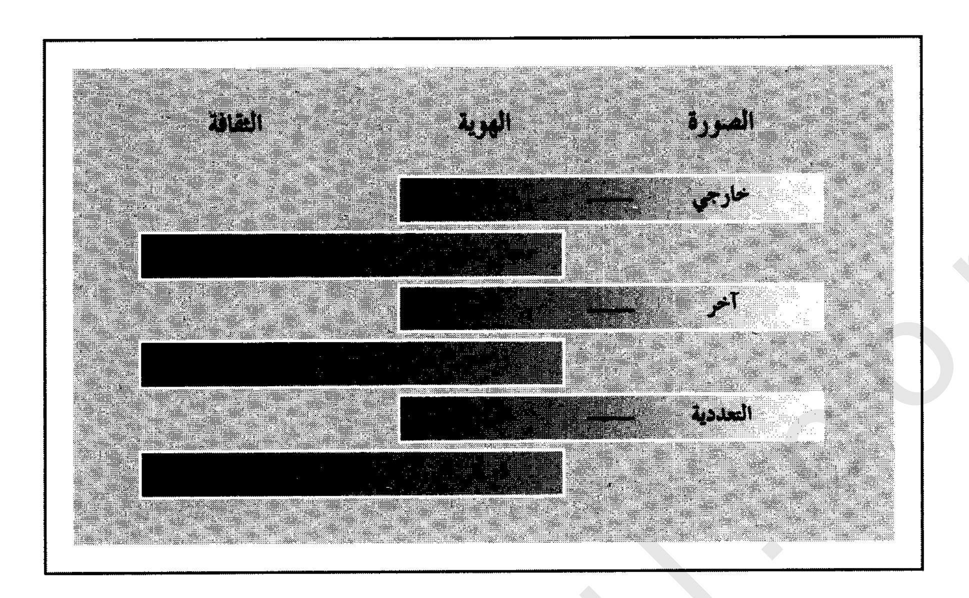
لأخرى، فمثلاً، إن معنى الهوية يبدو بأنه يتغير وذلك يتعلق بأي وضع تفترضه في المصور 2 ـ 1 وإن إحدى الطرق في تصور ذلك هو استعمال المجاز المكاني، تصور بأن مجال الهوية النظري الموضح على المستوى المؤسساتي للتحليل هو منطقة جغرافية، مستخدماً المجاز المكاني، تستطيع إذن أن ترى الشكل 2 ـ 1 كخريطة للمجال النظري الذي يسهل تصور تنوع من «التحركات» بين وجهات النظر، تؤثر كل منها على معنى الهوية، فمثلاً: من ناحية الصورة تبدو الهوية والثقافة متساويتان تقريباً، باعتبار أن كليهما تبدوان ضمنية نسبياً ومتركزتان داخلياً، وبصورة مشابهة من ناحية الجانب الثقافي «للخارطة» من الصعب التمييز بين الهوية والصورة باعتبار أن كلتاهما تبدوان بأنهما تتوضعان فيما وراء لب الثقافة وأن تكونا أكثر سطحية نسبياً بمعنى أنهما معنيتان بدرجة أكبر بالمظاهر. ومع ذلك عندما يأخذ الإنسان «النظرة المتوسطة» من موقع الهوية، فإن الهوية يمكن تمييزها بنفس الوقت من كلا الصورة والثقافة، وعليه فإن الفرضية لتعريفنا الهوية بالنسبة إلى هذين المفهومين واستخدامنا طريقة تعريف الخلافات العلائقية.

ربط الصورة المؤسساتية إلى الهوية

سوف نحدد بدءاً حركاتنا إلى الجانب الأيمن من الشكل 2 ـ 1. ففي هذا الجزء نعرّف الهوية بأنها تُقارن تقابل مع الصورة كما نجد بأن الاختلافات العلائقية بين الصورة والهوية تتضمن: منظوراً خارجياً/ داخلياً، آخر/ ذاتي، وتعددية/ فردية.

المنظور الخارجي/ الداخلي

ربما كان التمييز الأكثر صعوبة الذي تستطيع أن نعمله بين الصورة والهوية يشمل المنظور الذي بموجبه تتشكل مفاهيم هذه الظواهر. وقد ساهم الباحثون في دراسات المؤسسة بفكرة هوية تستند إلى منظور داخلي، أي،



الشكل 2 ـ 1 الاختلافات العوائدية بين الصورة المؤسسية والهوية والثقافة

منظور أفراد المؤسسة أو الداخليين (كما شوهد تأكيدهم على كلمة «نحن») وهؤلاء الباحثين نموذجياً يوسّعون أو يعكسون هذا المنظور الداخلي على الصورة. فمثلاً، ضمن دراسات المؤسسة، أدعى دوتون، ودوكريتسن بأن الصورة المؤسساتية هي ما يفكر به أفراد المؤسسة بما تفكر بهم الدوائر الانتخابية الخارجية أيضاً عندما عرّف (جيويا وتوماس) الصورة بالنسبة لتغير الهوية، جادلوا بأن الصورة المستقبلية للجامعة التي درسوها قد ركّبت من قبل الإدارة العليا كدافع لتغيير الهوية الحالية، كذلك أدّعى (وتسن) بأن الصورة والسمعة تتوضعان داخل المؤسسة بحيث تشملان كيف يريد أفراد المؤسسة أن ينظر إليهم من قبل الآخرين، وما يعرفه أفراد المؤسسة عن إدراك الآخرين لهم. وهكذا، من خلال دراسات المؤسسة، كلا الهوية والصورة تُبنيان على الأبعد من خلال عملية مرجعية ذاتية تقع داخلياً في المؤسسة. وفي هذا الحقل فإن مفهوم الهوية متميز، وتعرّف الصورة ثانوياً كوسيلة لفهم الهوية بصورة أكثر عمقاً. وبالرغم من أن هذه التعاريف للصورة قد سهلت دراسات تجريبية ممتعة

لعلاقات الهوية ـ الصورة مبنية بصورة حازمة على رؤية من هم داخل المؤسسة، ونجادل بأنهم في أغلب الأحيان بعكس البديهة بالنسبة إلى رؤية الفطرة السليمة للصورة كما تعتبر صور المؤسسات خارجياً وبالمقابل، فإن أنظمة الاستراتيجية والتسويق والاتصالات التكوينية تحدد جميعها الصورة والسمعة في منظورات جمهور النظارة الخارجيين أو أصحاب المنافع (مثلاً، الزبائن والمستثمرين والإعلام) وتوجه الطرق التي يفسرها مختلف جمهور النظارة أو أصحاب المنافع الخارجيين للمؤسسة. فمثلاً، يعرّف «باريس وكوتلر» الصورة بالنسبة لمستويات معرفة الزبائن والانجذاب إلى المؤسسة. بينما مؤيدو هذه الأنظمة يعرّفون الهوية كقاعدة للصور بمعنى أن الهوية تؤثر على كل ما تم انعكاسه لمختلف أصحاب المنافع الخارجيين، وكيف أن المؤسسة قد فسرت وتم إدراكها من قبل أصحاب المنافع هؤلاء. وبما يبدو تقريباً تناقضاً للتطور في دراسات المؤسسة، ويفترض هؤلاء الباحثين بأن الهوية كسابقة ضرورية لظاهرة الصورة الممكن ملاحظتها: ويجب على أصحاب المنافع أن يكون لديهم صورة شيء ما ويفترضون بأن شيئاً ما هو الهوية. وبالنسبة إليهم، فإن الصورة مميزة، بينما الهوية ذات أهمية ثانوية، وهذا التمييز يميل نحو جعل الهوية صندوقاً أسود.

إن التحدي الرئيسي في تعريف الهوية عبر حدود النظام بالتالي يشمل التصارع مع العلاقة بين المنظور الداخلي والخارجي، وكما عبر عنها (كنكنز)، هي في التقاء التعاريف الداخلية والخارجية لذات المؤسسة، وأن الهوية سواء كانت اجتماعية أو شخصية يتم تكوينها، وبعبارة أخرى، فإن عمليات بناء الهوية وتكوينها تمزج كلا المنظورين الداخلي والخارجي، كما تعمل عمليات خلق الصورة تماماً.

ومع ذلك فإننا نجادل بأن معنى مفهوم الهوية يقترن بالمنظور الداخلي بطريقة لا ترتبط بها الصورة، وأولئك القائمين في الداخل لديهم مطلب ذو امتياز على هويتهم الخاصة، وهذا المطلب هو القاعدة المؤسساتية للهوية.

وبنفس التشابه، فإن الاقتران الشديد للصورة بالمنظورات الخارجية للمؤسسة تؤثر على معنى مفهوم الصورة، وبالتالي فإننا نقبل التمييز بين الهوية والصورة المقترحة بدراسات التسويق والاتصالات بينما نجادل بالحاجة إلى مزيد من كشف الصندوق الأسود لعمليات الهوية ونقر بأنها ظاهرة معقدة تتأثر بتفاعل كلا الآراء الجوهرية داخلياً وخارجياً (هاتش وشولتز).

الآخر / الذات

إن نقاط البدء بدراسات الهوية والصورة تختلف. فالباحثون في الهوية المؤسساتية هم نموذجياً معنيون في كيف أن أفراد المؤسسة يطورون ويعبّرون ويعكسون الشعور بالذات المؤسساتي ومن جهة أخرى، فإن الباحثين في الصورة المؤسساتية يسألون كيف أن التعبيرات الذاتية للمؤسسة وإسقاطات الهوية (مثلاً: حملات الهوية التكوينية) تُفسّر ويتم إدراكها من قبل الآخرين (فان ريبلي، وأرجنتي). والأكاديميون في التسويق والاتصالات يدّعون بأن أفراد المؤسسة غالباً ما يقارنون أنفسهم بمؤسسات أخرى لكي يمسكوا بتفرّد وتميز هويتهم الخاصة. فالهوية أساساً تخاطب «من نحن» بينما الصورة معنية بـ إما (كيف نعي الآخرين) أو (كيف يعينا الآخرون) وحسبما تمت المناقشة أعلاه، إذ لا يمكن فصلها عن قدرة الآخرين لفهمنا، مثلما أن قدرة فهمنا للآخرين تتأثر بمن نكون نحن. فمثلاً: «روتون، وديكريسن» وجدوا بأن الصورة المنعكسة (النغاتيف) لإدراك فهم السمعة الخارجية قد تحدّت سلطات ميناء (نيويورك/ نيوجرسي)، بشعورها بالذات بأنها مؤثرة وأضرت بكبريائها المؤسساتي، وهذا ما دعا أفراد المؤسسة للعمل على تغيير صورة مؤسستهم. وبنفس السبب، فإن الإنعكاس المتعمد على الاختلافات بين الذات والآخر يساعد المؤسسة في التعريف بنفسها. وقد وجد (غيويا، وتوماس) بأن الإداريين في الجامعة الأمريكية قاموا بعمل مقارنات مدروسة متأنية لجامعتهم مع صور منافسيها ضمن العشرة الأوائل. وقد ولدت هذه المقارنات، انعكاساً على وضع جامعتهم التي ليست من العشرة الأوائل، مما حث الإدارة للبدء بالتغيير.

وفي تعريف الهوية يبدو بناء أو مجابهة فكرة الذات التي تشير إليها هوية الإنسان الخاصة. ومع ذلك، فإن هذه الذات يمكن رؤيتها من كلا موقع الذات وموقع الآخر. وبحسب التعاريف التي تقدمها هذه العبارات، فإن الصور تتشكل عندما يجري اعتبار الذات مع موقع الآخر، أي، (الآخر) هو موقع مختلف عن الذات، الذي منه صورة الذات (مختلفة أيضاً عن الذات وهويتها) يمكن تشكيلها. وبالرغم من أنه من الممكن لفرد بمفرده بأن يأخذ كلا وضعي الذات والآخر (الوضع المنفصل الذي ينظر إلى الذات كأنها الآخر) وهذا لا يلغي أهمية التعرف على الخلاف بين الوضعين الاثنين.

التعددية/ الفردية

عموماً، يركز تحليل الصورة على التعددية لجمهور الحضور المحتمل تشكيلهم صور المؤسسة والتأثر بها و/أو يؤثرون على المؤسسة بردود أفعالهم أو أفعالهم اللاحقة، وتحليل الصورة عموماً يقدّم أطراً مفهومية تلفت الانتباه إلى الاختلافات بين هؤلاء الحضور المستمعين. فمثلاً، في دراسات الهوية التكوينية تشمل تحاليل المستمعين تجزئة مستمعين مختلفين مثلاً: (الزبائن، المجتمع، المستثمرين، الإعلام، المستخدمين، أو الشركاء) وتحلل كيف أن كلاً منهم يدرك ويحكم على المؤسسة (فان ريل، وفون برون) وبنفس التشابه في دراسات التسويق فإن تجزئة الزبائن تتم منهجياً على أساس الاختلافات في المواقف وطراز الحياة، وسلوك المستهلك.

وبخلاف الصورة هناك فردية تعزى إلى هوية المؤسسة أي لا يمكن توقعها من صورة المؤسسة. وهذا ليس معناه أن نقول بأن هوية المؤسسة لا يمكن أن تكون تعددية، مجزأة أو حتى متناقضة، ولكن بالرغم من ذلك، فإن مفهوم الهوية يشير إلى مؤسسة بؤرية (أو مفردة) فيما عدا إمكانية واحدة فيها تعدد للهويات (البرت وتين، ماركوس، وورف، تشيني، جيرغن). لقد أخذ المجددون الوضع الأقصى عن هذه النقطة حتى الآن، مجادلين بأنه منذ

الادعاء بتغيرات الهوية بالظروف، فليس من الممكن افتراض ذات منفردة، أي أن الأدوار المختلفة للفرد أو المؤسسة تؤدي إلى ظهور العديد من الهويات المتوفرة آنياً للأطراف المهتمين بالإنشاءات الواسعة لذات الفرد أو المؤسسة. ومع ذلك، فإننا نشعر بأن من المهم أيضاً أن نلاحظ بأن الهويات المتعددة للفرد أو المؤسسة نادراً ما تكون خاطئة بالنسبة لأفراد أو مؤسسات مختلفة. وبدلاً عن ذلك، فهي توصف كهوية متعددة أو صور نفس الفرد أو المؤسسة. وبالتالي، فإن فكرة الهوية المتعددة بالذات تشير إلى فردية ذات أساس (بالرغم من غيابها على الأغلب). ويقدم «فرجين» مثلاً، صورة «فرجين» المسقطة ذاتياً بكونها (بجانبك ضد القطط السمينة) أي أنها تفسَّر من قبل مختلف أصحاب المنافع كأي شيء من بيان لعوب وضد السلطة كلياً إلى مثل مبتذل لثقافة شبابية (إنكليزية) موسعة بإفراط، وإضافة إلى ذلك، فإن تفسيرات «فرجين» داخل المؤسسة يمكن أن تختلف بصورة جذرية بمجال العمل. فالناس الذين يعملون في المخازن ذات الأقسام المتعددة، في شركة فرجين للتأمين المباشر، وفرجين أطلنتيك، وفرجين للطيران السريع يعملون في أعمال ذات مواضيع مختلفة تتطلب كفاءات وإنتسابات مختلفة والتي تعني بأنهم سيفسرون هوية «فرجين» بطرق مختلفة. ومع ذلك وبالرغم من تعدد هذه التفاسير، فجميعهم يشيرون إلى «فرجين» كمصدرهم الوحيد وهدفهم.

ربط هوية المؤسسة بالثقافة:

نعود الآن إلى الجانب الأيسر من الشكل 2 ـ 1 لكي نعرّف الهوية بالنسبة للثقافة. وفي هذا القسم من الفصل نجد ثلاث خلافات علائقية إضافية: متعلقة بالنص/ ضد النص، وواضح/ ضمني وآلي/ ناشئ.

متعلق بالنص/متوقف على القرينة

جادل العديد من الباحثين بأن الثقافة المؤسساتية توفر قرينة محلية من أجل مخاطبة السؤال المركزي للهوية المؤسساتية (من نحن؟) وتساهم إلى حد

كبير بالمادة الرمزية في تركيبها، وكما شرح «هاتش» تشمل الهوية كيف نعرّف ونمارس أنفسنا، وهذا على الأقل يتأثر بأنشطتنا واعتقاداتنا، المتأصلة وتفسّر باستخدام الافتراضات الثقافية والقيم. وما نهتم به ويعرفنا بأنفسنا وبالتالي، إلى حد ما، يكون هويتنا بالنسبة لثقافتنا. وعلى نفس المستوى، اقترح (فيول، وهاتش، وغولدن) بأن هوية المؤسسة هي جانب لعمل الشعور المنغرس ثقافياً، أي مركز الاهتمام الذاتي. وهي تعرّف من نحن بالنسبة إلى النظام الاجتماعي الأوسع الذي ننتمي إليه. وبالتعارض مع الهوية المؤسساتية، فإن مفهوم الثقافة المؤسساتية يخص بصورة واسعة جميع أوجه الحياه المؤسساتية اليومية، والذي في معناه يعبّر عن القيم والافتراضات وتنقل عن طريق السلوك وتفسيرات أفراد المؤسسة وأعمالهم الصنعية ورموزهم. وتتركز الثقافة المؤسساتية في نماذج من الافتراضات المسلم بها جدلاً (شين، وشولتز) والآراء الدولية (دوبر، وغيرتز) والأطر العقلية الضمنية (هوفستد وسكمان) التي يتم المشاركة فيها تقريباً بين أفراد المؤسسة. وحتى الآن فإن الافتراضات الثقافية والمعاني، والأفكار العالمية والمعرفة الضمنية تجسد الأجوبة لـ (من نحن) فالثقافة تجعل الهوية تتوقف على القرينة. وبالطبع يمكن أن يحدث مزيداً من التوافق أو مزيد من التعقيد حيث يوجد العديد من الثقافات الفرعية أو الثقافات المجزأة (جورجين ينغ، مارتن وفروست).

إن الفكرة بأن الهوية المؤسساتية تتكون داخل كيان النص الثقافي بإنعكاسات أفراد المؤسسة على (من نحن) يفتح الطريق إلى رؤية قصصية. وفي هذه الرؤية فإن الهوية تتشكل بنص أو قصة (زارنيافسكا جورج)، وعلى كل، فإن التركيز لنصوص الهوية يمكن أن ينتقل داخل سياق الكلام[3].

ولنعطي مثلاً واحداً، فإن أسلوب «فرجين» المضاد للسلطة يعمل

---

3 نعتقد بأن قرائن ثقافية متعددة هي وراء إدراك الهويات المتعددة التي بحثت سابقاً تحت العنوان التعددية/ الفردية.

كسياق لقصص مختلفة حول نفسها كشركة طيران، صانع الكولا، صاحب تأمين، وشركة قطارات.

واضح/ ضمني

إن الانعكاسات على هوية المؤسسة يفترض أن تحصل على مستوى أكثر إدراكاً من ذلك الذي تتوضع عليه المعرفة الثقافية لأنها تشمل أفراد المؤسسة الواضحين حول وجود مؤسسة و/أو ما تعنيه لهم لتشكيل علاقة بتلك المؤسسة. وبالمقابل للهوية المؤسساتية، فإن الثقافة المؤسساتية لا تطلب ولا تستثير بالضرورة مثل هذه الانعكاسية. وفي دراسات الثقافة المؤسساتية، فإن الانعكاسية المؤسساتية (أو الشرح في هذه الحالة) قد تم ملاحظتها نمطياً في بناء وتطور بيان القيمة التكوينية (أي الهوية التكوينية) وليس في تعبير نماذج أعمق للافتراض، ومعنىً يفترض أن يشكل نموذجاً ثقافياً أو جزءاً مركزياً (شين، هاتش، مارتن وفروست). إن الوضوح النسبي للهوية يمكن أن يُرى في عبارات مقدمة بنموذج الثقافة ذو الثلاثة مستويات «لشين» وكما يجادل «روندوفا وشولتز» مفهوم الهوية المؤسساتية الذي يخص مستوى القيمة الأكثر الوصول إليه بوعي ويمكن تفسيره كمضاد للمستوى الضمني للافتراضات الثقافية المسلم بها جدلاً. وبالرغم من ذلك فقد تم إشراك الهوية التنظيمية بعمليات السلوك الدفاعي غير الواعي والدينامية النفسانية، وإن سهولة الوصول النسبية التي تتمتع بها الهوية (العمليات الدينامية النفسانية يمكن انكشافها وتعديلها) وفي نظرنا تجعل الهوية الأكثر وضوحاً من الظاهرتين، والثقافة الأكثر ضمنية. وعلى كل يجيب الاعتراف بأنه يمكن أن يكون هناك أوجه للهوية تجري بعمق أو أعمق من المستويات الضمنية للثقافة. مثل بعض أوجه الثقافة التي يمكن جعلها واضحة (مثلاً: إنتاج صناعي، بيانات القيمة).

آلي / ناشئ

بالنسبة للهوية، تستخدم الرموز في كثير من الأحيان كأداة لزيادة الوعي بالذات المؤسساتية المفضلة أو المرغوبة، أو بالتعبير عن تلك الذات للآخرين، وهذا مهم جداً في برامج الهوية التكوينية، التي تتضمن الخلق المتعمد لخليط من الأعمال الصنعية كالاسم، والشعار، والرسوم البيانية، وطراز المنزل، ورموز الثياب، التي تستخدم عندئذ لنقل هوية المؤسسة. (على سبيل المثال: العلامة الحمراء المميزة لفرجين أي، بي، إم البدلات الزرقاء والقميص الأبيض)، وبالمقابل، فإن الأعمال الصنعية هي مواد رمزية تستخدم لأغراض إعطاء المعنى داخل المؤسسة. وتظهر الحياة اليومية لحضارة المؤسسة من هذه الفعاليات التي تعطي معنى مثلاً: (موقف «فرجين» العدائي ومع ذلك اللعوب تجاه ممارسة العمل، والكنزات الصوفية «لبرانسون»). والتركيز على الثقافة يؤكد كيف أن أفراد المؤسسة يبلغون النمو، والإنشاءات المحلية للرموز من الأعمال الصنعية والمعاني، بينما التركيز على الهوية يؤكد استعمال نفس هذه الأعمال الصنعية والرموز للتعبير و/أو الاتصال للإجابة عن السؤال «من نحن»؟

وفي تعابيرهم «من نحن» يستخدم أفراد المؤسسة أعمالاً صنعية ورموزاً متعددة تنتج داخل ثقافة المؤسسة ولكنها تتأثر أيضاً بالطرق التي ينظر الآخرون فيها للمؤسسة ويفسرون رموزها وقيمها. وبالتالي، فالتحليل الثقافي يركز على كيفية احتفاظ المؤسسات بأنظمتها التفسيرية كقرينة لأنشطة المؤسسة ذات المعنى، بينما تركز تحاليل الهوية على كيفية استخدام رموز وقيم المؤسسة بالاشتراك مع التأثيرات الخارجية، وتستخدم كموارد لبناء الهوية المؤسساتية وبروزها للآخرين.

كيف تساهم الاختلافات العلائقية بفهم الهوية: إمكانيات نظرية ومنهجية

يُري المربع 2 ـ 2 أوجه الصورة أو الثقافة (العمود رقم 1) والهوية (العمود رقم 2) التي تشير بصورة خاصة إلى الأبعاد الستة للاختلافات العلائقية التي أظهرها تحليلنا لأدبيات الهوية.

الكادر 2.2 كيف تساهم الفروق النسبية في فهم الهوية.

البعد	الصورة/ الثقافة	الهوية كما تم فهمها سابقاً	الهوية باستعمال طريقة الاختلافات العلائقية
خارجي/ داخلي	تتشكل الصور من أوضاع أصحاب المنافع الخارجيين	الهوية هي مطالبة ذات امتياز لأفراد المؤسسة	تتشكل الهوية من كلا الوضعين الداخلي والخارجي
الأخر/ الذات	الصور هي إدراكات وتفسيرات يصنعها الآخرون	الهوية هي إسقاط للذات المؤسساتية	«من نحن» لا يمكن فصلها كلياً من ادراكات الأخرين نحونا وادراكاتنا نحوهم
التعددية/ الفردية	الصورة هي متعددة عندما يكون جماعة المشاهدين متنوعين	تشير الهوية إلى مؤسسة وحيدة	الصورة المختلفة للهوية تشير إلى نفس المؤسسة
متعلق بالنص/ غير متعلق بالنص	توفر الثقافة الستارة الرمزية والتي تجاهها يتم صنع معناها.	الهوية هي قصة حول من نحن كمؤسسة	الهوية هي نص يقرأ بالنسبة للقرينة
علني/ ضمني	الثقافة هي نماذج لاعتقادات مسلم بها جدلاً وافتراضاً يتقاسمها الأعضاء فيما بينهم تقريباً.	ترمّز الهوية بأعمال صنعية مثل الشعار، والاسم والعلامة المميزة وطراز البيت	الفهم الضمني يمشي مع التعابير المكشوفة للهوية (مثلاً: الأعمال الصنعية)
ناشئ/ آلي	الثقافة هي منتج الأنشطة الحسية في الحياة اليومية	استجواب الهوية يستدعي المقارنة بالذات المرغوبة	الهوية تشمل الاستخدام الآلي للرموز الثقافية الناشئة

(مدرجة في العقب). والصفوف الثلاثة الأولى من العمود رقم (1) سوية يمكن قراءتها كتعريف بالصورة والثلاثة الأخيرة كتعريف بالثقافة. والعمود الثاني يصف مفهوم الهوية كما تم شرحه سابقاً من قبل الباحثين في المؤسسة، بينما العمود الثالث يعيد وصف الهوية مستخدماً طريقة الاختلافات العلائقية وفي العمود الثاني، الهوية معارضة إما للصورة أو للثقافة، بينما في العمود رقم (3)، فإن أقساماً بما نعني بالصورة أو الثقافة تفصّل مفهوم الهوية، وبعبارة أخرى، استخدمنا في العمود (3) كليهما بدلاً من أي منهما، أو التفكير بالعمود (2)، وهذا لا يعني بأننا نهمل مفاهيم الصورة والثقافة، بل على الأكثر نعترف ونضع نظرية لنقاط الاتصال بين هذه المفاهيم الثلاثة لكي نقدّم نظرية. وبهذا المعنى يمكن أن ندّعي بأننا طبقنا فكرة (سوسور) بأن الكلمات (أو المفاهيم) تعرّف بعلاقتها في كيفية تأثير كل منها بالأخرى. وبهذا المنطق، فإن طريقة الاختلافات العلائقية يمكن أن تستخدم كذلك لتقدّم صنع النظرية حول الصورة (مثلاً، بالنسبة للهوية والسمعة) أو الثقافة (مثلاً، بالنسبة للهوية المؤسساتية والتركيب).

المقارنة للعمودين 2 و3 تظهر ماذا تساهم الاختلافات العلائقية بفهم الهوية. وفي جميع خلايا العمود 2 صوّرت بأنها تركيز ذاتي مؤسساتياً، بينما الهوية المعرفّة عن طريق الاختلافات العلائقية التي تظهر في العمود رقم 3 توسّع التركيز على الهوية لتشمل جميع أصحاب المنافع. ولربما تذهب دون القول بأن العمود رقم 3 يمثل موقفاً علائقياً حول الهوية. وبافتراض نشوئها في الاختلافات العلائقية بحيث لا يمثل ذلك مفاجأة. وعلى كل فإن الخلايا في العمود الثالث تعطينا بعض الإحساس بالعلاقة الخاصة للتركيز عليها عندما نجهد لفهم الهوية علائقياً.

والعلاقة بين ومع أصحاب المنافع ورموزهم المؤسساتية تبدو بأنها الشؤون الأساسية التي أظهرتها تحاليلنا. ونعتقد بأن التركيز الواسع الأكثر علائقياً للهوية، كما ظهر في العمود رقم 3، هو نتيجة لتأثير السماح لجميع

حقول التسويق، والاستراتيجية، والدراسات المؤسساتية والاتصالات لتلعب دوراً في تعريف الهوية. وهكذا فنحن نعتقد بأنه إذا كانت جميع المواد في العمود رقم 3 قد أخذت بالاعتبار، فسيكون لدينا نظرية متعددة الأنظمة للهوية على مستوى التحليل المؤسساتي. وبالرغم من أنه خارج مجال ورغبة هذا الفصل لتقديم مثل هذه النظرية، فنعتقد بأن توضيح مفهوم الهوية من خلال طريقة الاختلافات العلائقية هو خطوة بهذا الاتجاه (انظر أيضاً إلى «هاتش» و«شولتز» حول محاولتنا الأولى لبناء هذا النوع من النظرية). إن توضيحنا للمجال النظري للهوية (ملخص في الشكل 2 ـ 2) لا يزودنا بخريطة نظرية عامة فقط تغطي مجال النظرية، وهي كذلك تقترح طرقاً يمكن أن تكون فيها مفيدة لإعادة التركيز لجهود القياس. حتى الآن، إن القياس التجريبي للهوية قد لقي اهتماماً أقل من الأساسات المفاهيمية. وقد تمت أكثر الجهود الموسعة من قبل «آشفورث وميل» وفان رييل وزملائه الذين طوروا تقنيات المسح لقياس درجة التماثل والمطابقة للأفراد للشركة المعنية، وحديثاً، طور «فان ريكون» تقنية متدرجة تستنبط الأعمال والأهداف والقيم التي يدعي بأنها توفر الأساس للهوية التكوينية وإن أدوات التشخيص الذاتي للمؤسسة تم تقديمها أيضاً، كطريقة بيت العنكبوت «لبرينستاين» لاستنباط أوصاف هوية الشركة على امتداد ثمانية أبعاد مسبقة التعريف، الاستقامة، النوعية، الخيال، الموثوقية، الخدمة، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار التقني، والقيمة للمال. ومقابل هذه الطرق القائمة لقياس الهوية، تم اقتراح أحد الطرق بواسطة الاختلاف العلائقي الخارجي/الداخلي بسؤال أصحاب المنافع في المؤسسة لإنهاء الجمل التالية: أشعر مثل الدخيل إلى هذه المؤسسة عندما... ونفس الأسئلة لأفراد جميع مجموعات أصحاب المنافع الرئيسيين كالمدراء والمستخدمين والزبائن والمستثمرين، والموردين والجمهور. وهذه الطريقة تتغلب على محدوديات التعريف المسبق لمجموعات أصحاب المنافع الداخليين والخارجيين عن طريق السماح للأفراد

ليعرفوا بأنفسهم فئاتهم، وما هو أكثر من ذلك، فإن هذه التقنية بكشف معلومات موضعية حول متى من المحتمل للتعريف الذاتي للداخليين والخارجيين أن يتم تبنيه. وهذه الطريقة يمكن أن تكشف عن خلافات في درجة الانتماء التي يمكن عندئذ الربط فيما بينها، فمثلاً الميول للقيام بالعمل (مثلاً: شراء المنتجات، الاستثمار في السندات، طلب الاستخدام، دعم المبادرات).

إن الاختلاف العلائقي للآخر/ الذات يقترح سؤال العديد من أصحاب المنافع في المؤسسة المعنية لتعريف هوية المؤسسة بالنسبة إلى الآخرين. وهذا تكتيك معروف تماماً يستخدم في أبحاث الاستراتيجية لتعريف منافسي شركة وقدرتهم النسبية وضعفهم. وعلى كل، فإننا نروّج تبني الطريقة لتوضيح هوية الشركة. مثلاً: يسأل المرء في البداية «عندما تفكر حول هذه المؤسسة (فيرجين)، أي المؤسسات الأخرى تتوارد إلى ذهنك (مثلاً الخطوط الجوية البريطانية)»؟

إننا لا نتوقع بأن يقوم جميع أصحاب المصالح بتعريف المؤسسة بالنسبة لمنافسيها، حيث من الممكن أن يستخدموا أسس مقارنة أخرى مثل كم هم معجبين بشركة أو شركات عملوا بها. وهذه المعلومات بذاتها يمكن أن تحلل للكشف عن معلومات حول كيفية تشكل الهوية من قبل مجموعات مختلفة من أصحاب المنافع، فمثلاً: في حالة «فيرجين» يمكن لبعض أصحاب المنافع بأن يشركوا «فيرجين» من شركات أخرى يرأسها رؤساء غير رسميين جذابين، بينما يشركونها آخرون بماركات أخرى منافسة. «أمازون».

ومن التقنيات الأخرى المستنبطة يمكن أن تكون المجاز (مثلاً: أي حيوان، سيارة أو شركة يصف بصورة أفضل هذه المؤسسة؟) فاستخدام المجاز يدخل عنصراً للمداعبة في التمرين ويستكشف في أنواع مختلفة في التصوير الرمزي المرافق من أن يستنبط مقارنة الشركات، ويمكن استخدام

واحد أو كلا هذه التقنيات للاستنباط (الشركة و/أو المقارنات المجازية)، إلا أنه في جميع الحالات، فإنك بالتالي ستسأل المستجيبين، مستخدماً استنباطاً واحداً «الآخر» بالوقت المحدد، بالمقارنة مع (مثلاً: الطيران البريطاني، كوك، سبايدر، فولكس فاكن، كامبر/جاد). «وفرجين» مشابهاً في الطرق التالية:

(إسأل المستجيبين ليضعوا المقارنات في قائمة) ومختلفاً في الطرق التالية: (ليقم المستجيبون بوضع قائمة بالتباينات)، ويجب أن تتذكر أن تقنيات الاستنباط هذه لن تعطي جواباً يعتمد عليه لهوية المؤسسة المعنية (إن العبارات الوصفية ستتغير مع الوقت بدون شك ومع المشاركين في التمرين) وعلى كل حال، فإن النقطة ليست في عنونة الهوية بدقة، ولكن لاستكشاف التصوير الرمزي الفني الذي يتم بموجبه بناء المؤسسة في مخيلة أصحاب المنافع فيها. وبمراجعة لائحة مبوبة للعبارات المستنبطة من قبل أصحاب المنافع يجب أن تكشف استثارة الفكرة لصور الهوية التي تعكسها الكلمات التي تم تقديمها.

لنأخذ التحليل خطوة إلى الأمام، فإن قائمة جامعة من المقارنات والمضادات يمكن تشكيلها من الاستجابات لعينة ممثلة لأصحاب المنافع لتمارين الاستنباط مشابهة لتلك الموصوفة أعلاه. ولائحة كهذه يمكن تقديمها في آلية المسح التي تسأل أصحاب المنافع ليقيموا الحد الذي تصف به كل عبارة المؤسسة المركّز عليها (بما في ذلك مساحات لـ«الآخر» التي يستطيع فيها المستجيب أن يحدد عبارات أخرى) وذلك بعيّنة واسعة تستخدم خلال الزمن، وهذه التقنية يمكن أن تكشف الخلافات في رؤية المجموعات المختلفة من أصحاب المنافع والانتقال في إدراكهم خلال الوقت[4]. وإذا كان

---

4 إذا ما اقترنت بالتقنية الخارجية/ الداخلية التي ذكرت في البداية، فإن الزمر ذات التعريف الذاتي للمستجيبين يمكن أن تستخدم كأساس للمجموعات لرؤية إذا كانت هذه المجموعات لديها إدراكات أكثر ترابطاً أكثر من تلك التي تبني ديموغرافياً.

الأمر كذلك، فإن التغيرات يمكن أن تربط بأمور مثل تحركات المنافسين، إعلانات الشركة، مبادرات التغيير المؤسساتية وما شابهها. ولنرى إذا كانت هذه الأمور تؤثر على أوجه الهوية الممكن الوصول إليها باستكشاف صور أصحاب المنافع.

وأخيراً فإن الاختلاف العلائقي للتعددية/الفردية يقترح سؤال المستجيبين لأخذ جميع الشروط الوصفية التي عرفوها بأنها مناسبة للمؤسسة في المسح المذكور أعلاه ويقترح أي شيء يقيد الشروط (أو تفرعاتها) سوية في عقولهم. وإن تقنية تصنيف التذاكر الواسعة الاستخدام (عبارة شرطية واحدة مكتوبة مقدماً على كل تذكرة مع العبارات المقترحة الخاصة لكل مستجيب مكتوبة على تذاكر إضافية) يمكن أن تسرّع المستجيبين لتشكيل مجموعات فرعية من الوصفيين الذين تلتصق في عقولهم. إن تحليل البيانات المتولدة بهذه الطريقة وطريقة فرز مشابهة يجب أن تظهر المدى الذي تُري الهوية فيها مضاعفة و/أو تركز الانتباه على الفجوات (عدم التناغم أو التضارب) بين الأوجه المختلفة للهوية، ويستطيع الباحثون عندئذ سبر المستجيبين لإيجاد إما فردية ضمنية أو دليل للهويات المتعددة.

الثقافة أقل استجابة للسؤال المباشر من الصور، ولذا تم اقتراح تقنيات مختلفة لقياس الهوية بواسطة الاختلافات العلائقية بين الهوية والثقافة. ونقترح هنا بأن مجموعة من الاثروبولوجيا الوصفية وطرق مبنية على أساس النص يمكن أن تكون أكثر ملاءمة لمخاطبة النصف الصحيح لميدان الهوية كما ظهر في الشكل 2 ـ 1. وهنا يكون التركيز بشكل رئيسي على أصحاب المنافع الداخليين، ولكن بعض الطرق تطبق بالتساوي على أصحاب المنافع الخارجيين وبالأخص عندما تتفاعل مع أفراد المؤسسة. مثلاً: استخدام مراقبة المشارك، يستطيع المرء أن يجمع قصصاً للهوية المؤسساتية في المناسبات عندما يتم أخبار القصص عن المؤسسة بشكل طبيعي، كاحتفالات المؤسسة، والذكرى السنوية وأثناء برامج التدريب الداخلية أو الاجتماعات أو طرح

المبيعات أو المؤتمرات الصحفية. ويمكن كذلك استجرار بيانات الهوية من مصادر ثانوية لوقائع محاضر الجلسات، ورسائل أنباء المستخدمين، وخلاصات اجتماعات وضع الاستراتيجية، ونشرات العلاقات العامة، وتقارير المبيعات وما شابه ذلك. بينما يمكن أن تقدم الانتروبولوجيا الوصفية للباحث فهماً للقرينة الثقافية لهذه التعابير مبنية على الجمع والوصف للأعمال الصنعية ورموز الهوية المستخدمة. مثلاً: إن أناس «فرجين» يمكن أن يكونوا قد أوجدوا مجموعة غنية من الأعمال الصنعية واصفة تاريخ شركتها التي تمثل بالنسبة إليهم رموزاً عميقة لكينونة «فرجين» (مثلاً: الانتقاد الأول «لتابولر بيللز من قبل (مايك أولدفيلد) لوثائق الصراع القانوني مع شركة الطيران البريطاني، أو دعوة للافتتاح الكبير لأول «فرجين ريكورد» المخزن الضخم) وبنفس السبب، يستطيع المرء أن يكتشف فيما إذا كانت مجموعات مختلفة من أصحاب المنافع يصبحون مشغولين بالأعمال الصنعية «لفرجين» لدعم شعورهم بالولاء إلى المؤسسة. مثلاً: هل محبو الموسيقا، ومسافرو القطارات أو مسافرو الطائرات يجمعون أشياء جديرة بالتذكر؟ يسألون أصحاب المنافع لتفسيراتهم بجمع رموز الهوية التي يمكن أن تكشف الكثير عن ماذا تتألف هوية المؤسسة وكيف تتشكل وتستمر (أو تتبدل).

وبالرغم من أن الثقافات هي بشكل واضح أكثر صعوبة في قياسها من الصور، فإننا نجد أن أغنى طرق الدراسات المتأصلة يمكن استخدامها لإعلام بحوث الهوية بتوفير طريقة نمطية لدراسة كيفية بناء أصحاب المنافع للهوية من مادة الثقافة/ الرمزية ومن أجل أي شيء يستعملون رموز الهوية.

وأخيراً، فإن البيان من جميع هذه التقنيات المختلفة والطرق يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف ما هي هوية المؤسسة وكيف أنها تتأثر بالعمليات التفسيرية والترابطية المتصلة بمفاهيم الثقافة والصورة. وهذه مقترحات مبدئية فقط من أجل إعادة التركيز وتكامل الطرق التي سبق استخدامها في الاستراتيجية والاتصالات وبحوث التسويق، ودراسات الثقافة المؤسساتية، ولكن التكيفات

التي اقترحناها تصور الإمكانيات المنهجية لطريقة الاختلافات العلائقية عند تطبيقها على الدراسة التجريبية للهوية.

الخلاصة:

إن الخريطة المقدمة في الشكل 2 ـ 1 والاختلافات العلائقية الملخصة في الشكل 2 ـ 2 تقدّم المساهمة النظرية لهذا الفصل نحو توضيح مفهوم الهوية على مستوى التحليل المؤسساتي، ونشعر بأن الخارطة والاختلافات العلائقية هامة منذ أن تزايد تعقيد النظام المتعدد في وضع نظرية حول الحياة المؤسساتية يمكن أن تبدو في بعض الأحيان كاستعراض لا نهاية له داخل برج بابل، ونعتقد بأن طريقتنا بعبور نظم مختلفة بتعريفنا الاختلافات العلائقية يمكن أن تقدم مساهمة نحو تدريج برج بابل ذو النظام الوحيد لوضع النظرية ونحو تشجيع فريد من الأبحاث التجريبية ذات الأنظمة المتداخلة. وإن أفكار الإيحاء بتطوير مقاييس الهوية المبنية على الاختلافات العلائقية المذكورة في هذا الفصل قد تم تقديمها لكي تشجع دراسات الأنظمة المتداخلة، وإن تطوير مثل هذه الدراسات لا يشجعّ فقط البحث التجريبي، بل يجب أن يجعله قابلاً لاختبار النظرية التي نأمل بأن تنبثق من العمل الذي بدأناه هنا.



الفصل

3

الهوية المؤسساتية كفلسفة أخلاقية: المضامين التنافسية للشركة المتنوعة

جي بارني وأليس ستيوارت

يجادل هذا الفصل بأن الهوية المؤسساتية تستطيع، في بعض الظروف، أن تكون مصدراً للميزة التنافسية للشركة، ويجادل الفصل كذلك أنه نظراً لأن مستوى التنويع يزداد في المؤسسة، فإن الهوية المؤسساتية يجب أن تعرّف بصورة متزايدة بعبارات تجريدية. وأن أحد الطرق الذي تستطيع به الشركة تعريف هوية تجريدية - كما في الفلسفة الأخلاقية - البيانات بالصح والخطأ التي يمكن للمستخدمين أن يتحلقوا حولها والتي تستطيع أن تؤثر على مجموعة واسعة من قرارات العمل. وفي هذا المعنى، فإن الهوية المؤسساتية كفلسفة أخلاقية تستطيع أن تصبح مصدر للميزة التنافسية المستدامة للشركات.

الهوية المؤسساتية كإطار للقرار

«ألبرت وويتن» في تعريفهم للهوية المؤسساتية يؤكدان على ثلاثة صفات تعريفية. ادعائها بالصفة المركزية، ادعائها بالتميز وادعائها بالاستمرارية الزمنية. ويعني «ألبرت ووتين» بادعائها بالصفة المركزية، بأن هوية المؤسسة

يجب أن تركزّ على صفة أو عدة صفات للشركة التي هي، إلى حد ما، جوهرية لفهم «لماذا توجد الشركة» وهدفها أو رسالتها. «أشفورث وميل» يشيران إلى الصفة المركزية كنظام ثابت داخلياً للاعتقادات والقيم والمعايير التي تُعمل بعمل العقل وأعمال أفراد المؤسسة. أما بالنسبة للادعاء بالاستمرارية فيناقش «ألبرت ووتين» بأنه مهما كانت هذه الصفات فيجب فهمها بأنها فريدة بنوعها من قبل أولئك الذين يعتنقون هوية المؤسسة. وهذا الإدراك للتميز يوعز بأن المؤسسات تسعى جهدها لتمييز نفسها عن المؤسسات الأخرى المشابهة.

وبتعريف «من هم» فإن المؤسسة تحدد أيضاً «من ليسوا هم» وهذه التميزات تحدد وتدعم حدود المؤسسة معرّفة بوضوح أي الأعضاء يقعون ضمن حدود الشركة وأيهم لا يقعون ضمنها. أما الادعاء بالاستمرارية الزمنية، فإن «ألبرت وويتون» يؤكدان على طول عمر الهوية المؤسساتية، أي بأن هوية المؤسسة سوف تبقى بدون تغير خلال الزمن، بغض النظر عن التغيرات الموضوعية في البيئة التي تعمل الشركة ضمنها، وبغض النظر حتى عن الأعمال التي تعمل الشركة ضمنها. وبالرغم من أن أوجهاً للهوية المؤسساتية، قد تنشأ، فكلما كانت الهوية المؤسساتية مترابطة وبآراء جماعية، فالاحتمال الأكثر بأن التغيرات في الهوية المؤسساتية، سوف تكون ممراً تابعاً.

والهوية الحالية لن تكون غير متضاربة مع الهوية الماضية، وعلى الأرجح فإن الماضي يمكن أن يفسّر في ضوء الحاضر. إن الصفات الثلاث التي تم اقتراحها أعلاه تظهر بأن طبيعة الهوية المؤسساتية لها مكوّن معرفي قوي، وفي بعض السبل، تعمل الهوية المؤسساتية كخطة مؤسساتية مشتركة ترشد متخذي القرار ضمن المؤسسات. والخطة هي إطار تخزيني أو مجموعة من المعرفة تتألف من عدد من المفاهيم والعلاقات بين المفاهيم، ومعلومات بداخلها. وقد أقام البحث التجريبي ارتباطاً بين خطط المؤسسة الجماعية أو

المشتركة والاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة. وإن قوة الخطة الجماعية قد تم عرضها من قبل «هال» أيضاً الذي قام بتوثيق كيف أن استراتيجية المؤسسة تتأثر بشدة بخطة مسيطرة أو نموذج عقلي.

الهوية المؤسساتية وجوهر الكفاءة

يعرّف «باهالاد، وهامل» جوهر الكفاءة للشركة بالتعليم الجماعي في المؤسسة وبالأخص فيما يخص السؤال: كيف تنسّق كفاءات الإنتاج المختلفة وتدمج تكنولوجيات الإنتاج المركّبة، وبالنسبة لهذين الكاتبين، فإن جوهر الكفاءات هي «بمعناها الهام» أنماط من الاعتقاد المشترك الذي يوضح «كيف» ستنافس الشركة في الأسواق، وبالتشابه مع الهوية المؤسساتية، فإن التعريف بجوهر الكفاءة يعني ضمناً تطبيق ثابت لخلاصة مؤسساتية ضمنية. وعليه فإن الخلاصة هي أن الهوية المؤسساتية وجوهر الكفاءة كليهما ملخصات مؤسساتية مشتركة تعمل على التأثير على القرارات الاستراتيجية داخل الشركة. وفي الواقع، وجد «سارسون» عندما سأل المدراء ما هو المركزي والمميز والدائم في مؤسساتهم، أجاب معظمهم مشيرين على بعض صفات الشركات المتوافقة مع استراتيجية الشركة أو جوهر الكفاءة، وبصورة مشابهة اقترح «اشفورث، وميل» بأن الاستراتيجية وهوية المؤسسة تصبحان على الأغلب أكثر ارتباطاً مع الزمن بالرغم من أن هوية المؤسسة وجوهر الكفاءة مرتبطان، إلا أن من غير الواضح ما هي الظروف التي تعمل بها هاتين الخلاصتين سوية لتقوية العمل الاستراتيجي الثابت.

إن الهوية المؤسساتية كخلاصة مؤسساتية تعكس ما هو مركزي ومميز ودائم حول المؤسسة، وبالنسبة لأفراد المؤسسة الذين يتبنون هذه الخلاصة (مثلاً يصبحون متماثلين مع المؤسسة) فالهوية المؤسساتية توفر توجيهاً حول أية أحداث في البيئة التنافسية أو العاملة ويجب أن تولي الأمر عناية: فالهوية المؤسساتية تقترح ما هو مناسب ومشروع وذي جدوى. وبالعكس فالهوية

المؤسساتية تحدد أيضاً ما هو غير مناسب وغير شرعي وغير ذي جدوى. فتأثير الهوية المؤسساتية إذن هو أنه في النهاية توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة «تشيني». المقدرات الجوهرية هي ذات خلاصة مؤسساتية مبنية على المعرفة التي يمكن أن تكون أكثر تأثيراً عند أقرانها بصورة منسجمة مع التقوس المفرط للهوية المؤسساتية، والمقدرات الجوهرية هي خلاصات وأنظمة اعتقاد حول «كيف» تولي عناية لبعض الأحداث. مثلاً: هوية مؤسساتية كمصنّع بتكاليف منخفضة سوف تستنبط قدرات مبنية على المعرفة مقرونة بكفاءة ذات حدٍ أعلى في عمليات الشركة. إن قرارات الكفاءة المؤثرة سوف تميل إلى تفضيل تلك الفعاليات التي تخفض التكاليف بالنسبة إلى القيمة الناتجة. وبالتالي، فبينما توحّد الهوية المؤسساتية أهداف الأفراد فإن جوهر الكفاءات يوحّد سلوكيات الأفراد كوسائل لبلوغ الأهداف. وكلما كان الاقتران بين الهوية المؤسساتية وجوهر الكفاءة، يكون الانسجام أعظم بين الأعمال الاستراتيجية المتخذة من قبل الشركة، وإن نجاح هذه الأعمال الاستراتيجية سوف يفضي إلى تقوية كلا خلاصة الهوية المؤسساتية وكذلك خلاصة جوهر الكفاءة.

القيمة الاقتصادية للهوية المؤسساتية

بالرغم من أن الاقتران بين الهوية المؤسساتية وملخص جوهر الكفاءة يمكن أن يخلق انسجاماً في العمل الاستراتيجي في الشركة. ومن أجل أن تضيف الهوية المؤسساتية قيمة اقتصادية للشركة، فعلى الهوية أن يكون لديها مضامين محددة للقرارات العملياتية والاستراتيجية. وفي الواقع، فإذا لم يكن لدي الهوية المؤسساتية مثل هذه المضامين فهي عندئذ إما على الأرجح بأنها غير شائعة بشكل واسع بين مستخدمي الشركة أو أنها غير مناسبة لقرارات العمل التي تصدرها الشركة، وفي الواقع فإن الجهود لإعطاء فعالية للهويات المؤسساتية الضعيفة أو غير الملائمة سوف تنقص القيمة الاقتصادية على

الأرجح. ولإضافة قيمة اقتصادية، ليس على الهوية المؤسساتية أن تؤثر على القرارات فقط، بل يجب أن تؤثر على تلك القرارات بشكل يعزز قدرة الشركة على تصور وتنفيذ استراتيجيات تستغل الفرص البيئية و/أو تحيّد التهديدات البيئية. وفي هذا المعنى، تستطيع الهوية المؤسساتية مساعدة المدراء في الشركة لرؤية الفرص للنمو والربحية التي لم يكونوا قادرين على رؤيتها، أو رؤية تهديدات محتملة لم يكن بإمكانهم رؤيتها بدون هذه الهوية. وكأداة لتسهيل الإدراك وتنفيذ العمل الاستراتيجي، فالهوية المؤسساتية يمكن أن يكون لها تأثير عميق على الشركة. وعلى كل، فإن الهوية المؤسساتية لا تساعد فقط المدراء في رؤية بعض الفرص والتهديدات، بل أنها في نفس الوقت تجعلها أكثر صعوبة لهؤلاء المدراء لرؤية فرصاً أخرى وتهديدات «جيويا وتوماس» وفي الواقع يمكن أن يكون الأهر بأن الهوية المؤسساتية تركز على بعض الفرص والتهديدات بالاستبعاد من الاعتبار أشكالاً أخرى من الفرص والتهديدات. وإن قيمة التركيز هو بأن يساعد المدراء بأن يروا الخيارات التي كان من غير الممكن أن يروها، وعلى كل، فإن التركيز يعني بأن المدراء لن يكونوا قادرين على رؤية الخيارات التي تقع خارج المدى المعرّف بالهوية المؤسساتية.

وبعبارة أخرى، هناك فرصة تكاليف مترافقة بالهوية المؤسساتية. وهذه الفرص بالتكاليف مساوية إلى قيمة الفرص المستغنى عنها لأنها خارج مجال التركيز المؤطر بهوية مؤسساتية خاصة. ولإضافة قيمة اقتصادية، لا يجب على الهوية المؤسساتية فقط أن تمكنها لرؤية واستغلال / تحييد الفرص والتهديدات، ولكن بسبب هذا التركيز فإن قيمة الفرص المستغنى عنها يجب أن تكون أقل من قيمة الفرص المستغلة. ولهذه الأسباب، ليس بالإمكان عمل بيانات عامة مثل: الشركات ذات الهوية المؤسساتية الواضحة سوف تتجاوز في أدائها الشركات التي ليس لديها هوية مؤسساتية واضحة وأن تأثر الهوية المؤسساتية على القيمة الاقتصادية للشركة سوف يكون دالة لـ:

(1) قوة الهوية المؤسساتية، (2) محتوى الهوية المؤسساتية كما تم ترجمتها من خلال جوهر الكفاءات في الأعمال الاستراتيجية، و(3) قيمة الفرص المستغنى عنها بتطبيق ملخص الهوية المؤسساتية إلى تقييم الفرص البيئية والتهديدات.

الهوية المؤسساتية والميزة التنافسية المدعومة

للتوسع في هذا البحث، نفترض أن هوية مؤسساتية معينة ذات قيمة اقتصادية، بمعنى أن قيمة الفرص التي أوجدتها هذه الهوية أكبر من قيمة الفرص التي تم الاستغناء عنها بسبب هذه الهوية. ولكي تكون مصدراً للميزة التنافسية المدعومة، ليس من الكافي للهوية المؤسساتية أن تكون قيّمة، بل يجب أيضاً أن تكون نادرة ومكلفة في تقليدها «باربي». وإن شرط الندرة يقترن بشدة بفكرة «البرت، وويتن» بادعاء التميز، ولكي تؤكد ميزات تنافسية، مع ذلك، على الهوية التنافسية أن تتحرك أبعد من ادعاء التميز إلى التميز الفعلي. وهذا يثير مشكلة، نظراً لأن العديد من الشركات يمكن أن تفكر بأنها تمتلك هوية مميزة بينما لا تمتلك ذلك في الواقع «ريجر أل. آل» وفي الواقع إن الأبحاث في علم النفس المعرفي (كانمان) تقترح بأن جميع الأفراد يميلون إلى التفكير بأنهم أكثر تميزاً مما هم عليه في الواقع، ولأن المستخدمين في شركة ما يفكرون بأنهم مميزين لا يعني بأنهم مميزون فعلاً. والهوية المؤسساتية يمكن أن تقصّر عن أن تكون مميزة في طريقتين على الأقل:

- **الأولى**: يمكن أن يكون الوضع بأن الشركات المتنافسة تمتلك هوية مؤسساتية متشابهة، وهذا يمكن أن يحدث لعدة أسباب. مثلاً: إذا كان هناك عدداً من الشركات في صناعة ما قد تأسست بنفس الوقت تقريباً وفي موقع جغرافي مماثل، فإن هذه الشركات تستطيع على الأرجح أن تقدم هوية مؤسساتية كثيرة التشابه. وعلاوة على ذلك، إذا كانت هذه

الشركات تستمد مستخدميها من تجمع عمالي عام، فإن الهوية المؤسساتية يمكن أن تصبح متجانسة. وإذا حصل عدد كبير من المستخدمين على هوية شخصية من قاعدة مهنية عامة (أي مطوّرو السوفت وير للحاسبات، مهندسو CPA فإن تلك الهوية المهنية يمكن أن يكون لها تأثير تجانسي على العديد من المؤسسات المتنافسة. وفي الواقع، فإن أكثر مدارس المعاهد في النظرية المؤسساتية قائمة على الملاحظة بأن المنافسين الهامين للهويات المؤسساتية للشركات المتنافسة يميلون نحو التلاقي بمرور الوقت حيث أن الشركات تبغي الحصول على الشرعية المؤسساتية (ديماجيو، وبويل). وبالتالي فإن الحد الذي لدى الشركة ليكون لديها الفرصة لخلق التميز يمكن أن يكون محدوداً بصورة متزايدة نظراً لأن شروط التنافس أصبحت أكثر وضوحاً في تعريفها، وأن الموارد وعمليات التصنيع المستعملة من قبل الشركات تتلاقى نحو التشابه.

- **الثانية**: بينما من الممكن أن تكون الحالة بأن هوية مؤسساتية معنية تبدو بأنها مميزة، فاستراتيجياً، يمكن لبديل مماثل لهذه الهوية أن يوجد في مؤسسات أخرى. مثلاً: أحد مكونات هوية شركة يمكن أن يكون: لن نلوث لأن ذلك خطأ أخلاقي، وشركات منافسة أخرى قد يكون لديها كجزء من هويتها: سوف نتخذ قرارات لنرفع إلى أقصى حد القيمة الحالية لشركتنا، في وضع حيث تخضع الشركات الملوثة لغرامات كبيرة ولدعاية معاكسة، وهذان الشكلان من الهوية سوف يقودان في أغلب الأحيان إلى نفس السلوكيات التنافسية، بالرغم من أن الغايات وراء هذه السلوكيات يمكن أن تكون مختلفة جداً. وفي سياق النص في المنافسة مع ذلك، إن ما هو الأهم هو ماذا تعمل الشركة، وليس لماذا تعمل ما تعمله. وإذا ما انتهت هويتان مؤسسيتان مختلفتان جداً بتشجيع مجموعات من السلوكيات المتنافسة، وربما مع كفاءات جوهرية مشابهة، عندئذٍ تكون هذه الهويات بدائل استراتيجية ولن تكون مصدراً للميزة التنافسية. أما إذا كانت الهوية المؤسساتية

قيّمة ونادرة، عندئذ يبدو محتملاً بأن تقليدها سوف يكون مكلفاً.

إن هوية المؤسسة يمكن أن تعكس تاريخها الفريد على الأرجح - الأشخاص الفريدين، الشخصيات والتقنيات الموجودة في الشركة على امتداد الزمن. وبهذا المعنى، فإن الهوية المؤسساتية من المحتمل أيضاً أن تكون طريقاً تابعاً (آرثر). إن تبعية الطريق هي أحد الأسباب في أن موارد شركة أو امكانياتها يمكن أن يكون تقليدها مكلفاً. وعلاوة على ذلك، فالهوية المؤسساتية حال تأسيسها من المحتمل أن تكون ظاهرة معقدة اجتماعياً متضمنة العديد من الاتفاقيات الضمنية والتفاهمات. والتعقيد الاجتماعي هو مصدر آخر يعزى إلى زيادة تكاليف التقليد في أغلب الأحيان (باربي). وإن تقليد الهوية المؤسساتية قد يكون مكلفاً وله ارباكات إيجابية وسلبية على الشركة. فعلى الجانب الإيجابي، إذا كانت هوية الشركة ثمينة ونادرة ومكلفة في تقليدها، فيمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وعلى كل، لو أن البيئة التنافسية للشركة تغيرت بصورة دراماتيكية، وأن قيمة هويتها قد اختفت، فإن التقليد المكلف سوف يلمّح غالباً بأنه من الصعوبة لشركة أن تتغير. وربما أنه من السخرية بأن الرموز بالذات التي تجعل من الممكن للهوية المؤسساتية بأن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة تستطيع أيضاً أن تجعل الهوية المؤسساتية مصدراً لانعدام الميزة التنافسية المستدامة إذا ما أصبحت أقل قيمة.

الهوية المؤسساتية في مؤسسة متنوعة

في العديد من الطرق، من السهل أن نُري علاقة بين مفاهيم الهوية المؤسساتية والقيمة الاقتصادية ومن السهل أيضاً بأن نُري بأن الهوية المؤسساتية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة في بعض الظروف. ويمكن عمل ذلك بتطبيق المعايير التي تم تطويرها في الرؤية المبنية على موارد الشركة لمفهوم الهوية المؤسساتية. بينما لا يمكن الجدال بأن

الهوية المؤسساتية أنها ستكون دائماً مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، ومن الواضح أنه في بعض الظروف (أي عندما تكون ذات قيمة ونادرة ومكلفة لتقليدها) سوف تكون.

وكما تم التحدث تقليدياً فإن كلا الهوية المؤسساتية وجوهر الكفاءة يمكن تطبيقها بشكل جيد على شركة الأعمال الفردية وكذلك على شركات تتبّع استراتيجياً أعمالاً ذات صلة، فبالنسبة للشركات ذات العمل الواحد، فإن الهوية وجوهر الكفاءات تقترن مع بعضها بشدة أغلب الأحيان (أشفورث، وميل) إن الهوية المؤسساتية هي آلية مؤسساتية قوية تعرّف ما يجب أن يولي عناية في البيئة. وإن جوهر الكفاءات هي آليات ذات أساس معرفي تؤثر في كيفية ردة فعل المؤسسات نحو البيئة وغالباً فإن هاتين الخلاصتين ترتبطان في سياق سوق إنتاج الشركة، مثلاً: تعرّف «نوكور للفولاذ» هويتها في شروط سوق إنتاج الفولاذ بالتالي: نبني المعامل اقتصادياً ونديرها بكفاءة (غيمات وستاندر)، كما أن «ولمارت» شركة أعمال مفردة أخرى، تعرّف هويتها في شروط سوق المفرق الذي يقدم الخصم كالتالي: «أسعار منخفضة كل يوم» وتولد كفاءات مؤسساتية في جميع مكونات أعمالها لتكون متوافقة مع هذه الهوية.

منذ أن الشركات تتّبع استراتيجيات للتنويع الخاصة بها تعمل على الغالب في أسواق المنتجات المتنوعة، فمن الصعب عادة لهذه الشركات أن تعرّف هويتها والكفاءات الجوهرية في شروط السوق وحيد الإنتاج وأن طبيعة البيئة هي أكثر تنوعاً، باقتراح أن «ما يجب الالتفاف إليه» كمسألة عملية، يجب أن يكون أكثر عمومية، ولم يتم تحديده بصورة خاصة بالصفات التنافسية لسوق ذو إنتاج معين. وفي هذه الحالة، فإن عائدية الأسواق يمكن أن تسمح بظهور هويات مقترنة بصفات مؤسساتية خاصة. مثلاً: تعرّف صناعات كوبر هويتها بأنها شركة تحوز على الشركات ذات الأداء المنخفض باسم ماركات معروفة، وتخلق قيمة من خلال تطبيق كفاءاتها الجوهرية في الصناعات الفنية وعمليات الإدارة الأخرى على هذه الشركات.

ويسمي المدراء في «كوبر» ذلك «بالعملية التعاونية» والتعاونية هي مجموعة معقدة من الروتين المؤسساتي الذي يستخدم من قبل صناعات كوبر لدمج الشركات في عائلة كوبر لوحدات العمل. وحالما تتم العملية التعاونية الإندماجية، تفهم الشركة ماذا يعني بأن تصبح جزءاً من هذه المؤسسة، ويعني أنها تأتي لتفهم ولتشارك الهوية المؤسساتية لكوبر. (كوليز).

وحينما تصبح الشركة أكثر تنويعاً بشكل متقدم فإن تعريف هوية شركة ما في معايير أسواق الإنتاج، أو العمليات المؤسساتية العامة يصبح أكثر صعوبة. وبالتعريف، فإن الشركات ذات التنوع الكبير تعمل في أسواق المنتجات المتنوعة، وأن تنوع الأسواق يجعل من الصعب فعلياً تطبيق نفس العمليات المؤسساتية أو الكفاءات الجوهرية خلال جميع العمليات. وفي سوق يقوم على الهوية المؤسساتية التي يمكن أن تكون ذات قيمة في أحد الصناعات يمكن أن تكون بدون معنى أو حتى مهلكة في صناعة ثانية. ومع ذلك، فيمكن أن تكون إحدى الشركات تمتلك أعمالاً تعمل في كليهما. وهذه التعقيدات يمكن أن تتضاعف مرات عديدة عندما تصبح الشركات متنوعة وتعمل في أعمال متعددة حول العالم.

إن صفات الشركات المتنوعة تقترح بأن الارتباط المزدوج بشدة بين الهوية المؤسساتية والكفاءة الجوهرية الذي يشكل الأساس للعمل الاستراتيجي في الشركات ذات الصناعة الوحيدة لا يطبق في الشركات ذات التنوع الكبير. وإن الارتباط بالنسبة للشركات ذات التنوع سوف يكون في أحسن الأحوال مزدوج بشكل رخو. وإن آلية الهوية المؤسساتية، القائمة على القيم يجب أن تكون عريضة، ويجب أن تضم تنوعاً واسعاً من القرائن. ويجب أن يكون المخرج المشترك عريضاً. والتعريف «بماذا يجب أن تولى العناية» يجب أن يوفر مظلة واسعة بما فيه الكفاية لتصنيع المعلومات حول البيئات العاملة المتعددة. وإضافة إلى ذلك، فإن مخططات التطوير ذات الأساس المعرفي التي تبني عليها الكفاءات الجوهرية يمكن أن لا تكون

نفسها في جميع الشركات الفرعية في الشركات ذات التنوع الكبير. وهكذا فإن الارتباطات المعرفية التي تكرر الهوية المؤسساتية كجزء من الكفاءات الجوهرية هي أقل احتمالاً بأن تكون موجودة في شركة كبيرة التنوع، وإن المشكلة داخل الشركات المتنوعة هي أن الهوية المؤسساتية القائمة على القيمة يجب أن تكون واسعة بما فيه الكفاية لتعطي إشارة للأهداف المتقاربة بينما من الواضح جيداً وجوب دعم تشكيله واسعة من الوسائل ذات الأساس المعرفي (أي الكفاءات الجوهرية) للوصول إلى هذه الأهداف.

الحاجة إلى الهوية المؤسساتية في الشركات ذات التنوع الكبير

إن أحد الاستجابات لهذا الوضع هو بأن نجادل بسهولة بأن الشركات ذات التنوع الكبير لا تحتاج إلى هوية مفردة أو كفاءة جوهرية تشمل جميع الأعمال التي تمتلكها. وهذا الافتراض، بالرغم من أنه غير متضارب مع كيفية عمل أسواق المال في جميع العالم. وبصورة أساسية، على مدراء الشركات أن ينشغلوا في استراتيجيات التنوع فقط عندما تكون تلك الاستراتيجيات تستغل اقتصاديات حقيقية المدى التي لا يمكن استغلالها من قبل مستثمرين من الخارج لوحدهم بتكاليف منخفضة.

فالاقتصاديات الحقيقية ذات المدى توجد عندما تكون القيمة المجتمعة للأعمال التي تقوم بها الشركة، أكبر من قيمة كل من هذه الأعمال بصورة منفردة. ومع ذلك، إذا كان المستثمرين من الخارج يستطيعون الحصول على هذه الاقتصاديات على حسابهم (من خلال امتلاك حقيبة متنوعة من السندات) فليس لديهم حاجة لاستئجار مدراء ليحصلوا لهم على هذه الاقتصاديات. وهذا يعني بأن الشركات المتنوعة التي تفشل في استغلال الاقتصاديات ذات المدى التي لا يمكن تكرارها من قبل مستثمرين من الخارج سوف تكون تحت ضغط هائل إما لاكتشاف بعض الاقتصاديات ذات المدى الممكن بالنسبة للشركات التي تجري وراء الأعمال المضاعفة المتعددة

في أسواق الإنتاج ذات الصلة الحميمة. وبازدياد التنوع، فإن العديد من هذه الاقتصاديات لن يستطيع بعد الآن أن يتحقق. وعندما يحصل ذلك، على الشركات أن تسعى وراء الاقتصاديات ذات المدى التي تستغل المزيد من الأوجه غير الملموسة للمؤسسة. وكلما كانت الشركة أكثر تنوعاً، إذن على هذه الاقتصاديات ذات المدى أن تكون أكثر تجريداً بينما لا تزال تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة.

وفي الحالات القصوى، يمكن للشركات ذات التنوع الشديد أن توجد اقتصاديات ذات مدى من تعريف هوية مؤسساتية عامة، حيث أن مثل هذه الهوية لا يمكن تشكيلها من قيم مبنية على نسبتها إلى سوق إنتاج معين. وهكذا فإن الطريقة التي استخدمها «نوكور ستيل، وولمارت» لتعريف هوياتهم المعنية لا يمكن تطبيقها في حالة التنوع الكبير. كما لا تستطيع الهوية المؤسساتية أن تركز على قيم تم تعريفها بموارد تشغيلية خاصة وقدرات عامة بين جميع العمال، نظراً لعدم وجود مثل هذه الأطر العامة كمرجعية. وبالتالي، فإن طريقة صناعات «كوبر» لتعريف هويتها لا يمكن تطبيقها في الشركات ذات التنوع الكبير. وفي الحالات القصوىٰ، ومن أجل إيجاد المدى الضروري على الشركات ذات التنوع الكبير أن تخلق هوية مؤسساتية معرفة بمعايير الفلسفة الأخلاقية (تصريحاً حول الطرق الصحيحة والخاطئة للسلوك في المجتمع وفي الشركة)، ويستطيع المدراء عندئذ أخذ هذه الالزاميات الأخلاقية وتطبيقها في إدارة أعمالهم الفرعية الخاصة.

أمثلة الهوية المؤسساتية كفلسفة أخلاقية

بينما أن فكرة الفلسفة الأخلاقية يمكن أن تكون تجريدية بشكل كبير، فهي مع ذلك حقيقية. والمثل على شركة شديدة التنوع وتستخدم فلسفة أخلاقية معينة لتعريف هويتها المؤسساتية «شركة صناعات كوتش» فصناعات كوتش شركة ذات تنوع كبير مركزها الرئيسي في: ويتشيتا ـ كنساس.

وتعمل الشركة في النفط والغاز ومشتقات الغاز وفي المنتجات الزراعية. وشركة كوتش هي ثاني أكبر شركة ذات ملكية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وإن 85٪ من أسهمها مملوك من قبل «تشارلز كوتش» والذي هو في الوقت الحاضر (CEO) مسؤول التربية الرئيسي ورئيس مجلس الإدارة. ومنذ وراثته الشركة عند وفاة والده عام 1967، ترأس تشارلز كوتش زيادة مئة ضعف في المبيعات في شركة كوتش. وفي عام 1966 كان لدى الشركة مبيعات بلغت 177 مليون دولار، وفي عام 1998، كان لديها ما يزيد عن 37 مليار دولار من المبيعات. وقد استخدمت الشركة في عام 1967، 650 عامل، وفي منتصف عام 1990 استخدمت الشركة 13 ألف عامل، ويُعزي تشارلز كوتش هذا النجاح الكبير في الشركة إلى نظام للإدارة يسميه «الإدارة القائمة على السوق» وهذه الإدارة بدورها، هي حل تشارلزكوتش للغزٍ أساسي. فمن جهة واحدة، إن فضائل رأسمالية السوق ـ كآلة التقدم وكطريقة لتخصيص الموارد النادرة، وكطريقة لتشجيع الحرية الفردية ـ من المستحيل نكرانها. ومن جهة ثانية، وحتى الملاحظة العرضية تبين أن رأسمالية السوق البسيطة التي وصفها آدم سميث ـ بأصحاب محلات صغيرة وصناعيين يستجيبون «لليد الخفية» للعرض والطلب ـ غير موجود. وبدلاً من ذلك، شركات ضخمة متعددة الجنسيات، بعضها بحجم مبيعات تزيد عن مجمل الناتج المحلي للعديد من الأقطار ذات الحجم المتوسط تتنافس في سوق عالمية. وإن الحجم الكامل لهذه الشركات تظهر بأن كثيراً من خلق القيمة في الاقتصاديات الحديثة يحدث من خلال سلسلة مراتب المدراء وليس من خلال الأسواق. وإن العديد من هذا التسلسل الإداري يتصف بصنع القرار الشديد المركزية، وبيروقراطية مناهضة للتغيير، وعمال موحّدين منخفضي التقدير، فهل من الممكن في الواقع الحصول على رأسمالية السوق عندما تكون الأسواق مؤلفة من شركات غير كفؤة وبيروقراطية ومخططة مركزياً؟ وجواب تشارلز كوتش لهذا السؤال هو شركة (م.ب.م) فهذه الشركة لا تسعى

لإعادة إنشاء سوق للتبادلات داخل المؤسسات. وكما بين «وليمسون» إذا كان بالإمكان إنشاء سوق للتبادل داخل المؤسسة، فإن هذه التبادلات يجب أن لا تحصل داخل المؤسسة ولكن يجب أن تحصل عبر السوق. وتسعى (م.ب.م) على الأرجح لاشتقاق مبادئ من تحليل كفاءة السوق ولتبني هذه المبادئ في نطاق المؤسسة. وإن بعض أصحاب العقيدة الرئيسيين في (م.ب.م) قد اشتقوا من التحليل الكفاءة السوق ما يلي:

1 - جميع القرارات المتخذة في المؤسسة يجب أن تركز على زيادة القيمة الحالية الصافية للشركة إلى أقصى حد.
2 - يجب أن تتخذ القرارات من قبل أولئك الناس في المؤسسة الذين لديهم المعرفة المحلية الضرورية لاتخاذ قرارات رفع القيمة الحالية لأقصى حد، بغض النظر عن رتبهم أو وضعهم.
3 - يجب أن ترتبط التعويضات مباشرة بقدرة الأفراد في الشركة على رفع القيمة الحالية للشركة لأقصى حد.
4 - يجب على آليات الرقابة في الإدارة التركيز على قياس أوجه السلوك المرتبطة مباشرة برفع القيمة الخالية لأقصى حد (أي التركيز على القيمة المضافة الاقتصادية، وليس إجراءات المحاسبة للأداء).
5 - إن قرارات رفع القيمة الحالية لأقصى حد يجب أن تكون متوافقة مع أحكام السلوك العادل لضمان أن قرارات عادلة ومناسبة قد اتخذت وأن
6 - النجاح ممكن فقط إذا كان المستخدمون أمناء فكرياً ومتواضعون ويحترمون المساهمات المقدمة من قبل أشخاص فريدين في ذاتهم في كل مكان في الشركة.

وهذه المبادئ تقود إلى ما يمكن أن تستخلص منه العديد من الشركات بأنه ممارسة إدارة غير اعتيادية في (K1) فمثلاً تستثمر (K1) إلى حدٍ كبير في تدريب المستخدمين، وإن أكثر هذا التدريب يركز على نظرية الاقتصاد

الجزئي وتحليل صافي القيمة الحالية ـ التدريب المقدم لجميع المستخدمين في جميع المستويات ـ من المدراء إلى السكرتاريا والآذنة. وإن هدف (K1) هو أن يرى المستخدمون عملهم ضمن شروط كيف تؤثر على القيمة الحالية للشركة، بغض النظر عما يكون العمل. وفي وضع مدير تم استخدامه حديثاً في (K1) وكان يهم بعمل بعض النسخ عندما أوقفته سكرتيرته وأبدت الملاحظة التالية: إن كلفة الفرصة البديلة بالنسبة إليّ في عمل هذه النسخ هي 50 دولار، وكلفة الفرصة البديلة إذا قمت أنت بعمل هذه النسخ هي 175 دولار، لذلك سأعمل النسخ. وفي الوقت الحالي، أنت بحاجة لاكتشاف طرق تستطيع من خلالها أن تزيد 175 دولار على الأقل في القيمة إلى الشركة. إن (K1) ليس لديها أنظمة ميزانيات أو ميزانية، فهم أولاً استنتجوا بأن عمل ميزانيات بالذات لن يجلب المال إلى (K1). ولاحظوا ثانياً أن الميزانيات تفترض بأن جميع المعلومات الحرجة التي تتم الحاجة إليها لاتخاذ قرار متوفر في الوقت الذي توضع فيه الميزانية. وإن ذلك الافتراض بكل بساطة ليس صحيحاً في معظم أسواق (K1). أفضل من العمل في الخيال المتخذ من معظم الشركات ـ عندما توضع الميزانيات ثم تعدّل عندما تتوفر معلومات جديدة ـ (K1) ببساطة ليس لديها ميزانيات. وأخيراً، فإن وضع ميزانية بحسب إدارة (K1) لن تكون متوافقة مع تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أولئك الأشخاص ذوي المعرفة المحلية التي يحتاج إليها لاتخاذ القرار، أفضل من إجبار أولئك الأفراد لوضع ميزانية للأهداف، (K1) تتوقع من مستخدميها بأن يتخذوا قرارات بصورة دائمة تعمل على رفع القيمة الحالية للشركة إلى أعلى حد. وفي الواقع فإن الطريقة الوحيدة لضمان استخدام طويل الأمد في (K1) هو في إظهار القدرة على إضافة قيمة اقتصادية إلى الشركة خلال الأمد الطويل.

إن (K1) بالرغم من كونها منوعة بدرجة كبيرة، فهي لم تتبنى تركيباً مؤسساتياً متعدد الأقسام. على الأغلب تبنت تركيباً مؤسساتياً وظيفياً يتطلب

من المستخدمين في (K1) بأن ينسقوا مع العديد من المستخدمين الآخرين في وظائف مختلفة عديدة لكي يتحقق أي شيء. وهذا يساعد في ضمان التدفق الحر للأفكار الضرورية إذا كانت (K1) لتأخذ ميزة كاملة من فرصها الاقتصادية والخبرات والمعرفة لمستخدميها.

وفي النهاية فإن (م.ب.م) هي أكثر من كونها نظام إدارة مشتق من دراسة اقتصاديات السوق، وكما يقول «تشارلز كوتش» إن (م.ب.م) هي إطار وفلسفة ومنهجية، فهي هوية مؤسساتية يستطيع المستخدمون أن يقبلوها ويؤمنوا بها، شيء أعظم من مصالحهم الشخصية الضيقة، شيء يربط المستخدمين بين بعضهم وبين «تشارلز كوتش» وهي تصريح بالقيم والاعتقادات وتساعد في تعريف مجموعة قواعد للسلوك الأخلاقي داخل الشركة. و(ب.م.ب) تذهب إلى ما وراء وصف طريقة كفؤة اقتصادياً لإدارة شركة متنوعة ـ فهي تساعد في تعريف «الصحيح والخطأ» في العمل في هذه الشركة الحديثة. وإن قوة هذه الفلسفة هو أنها على الأرجح تظهر بشكل أفضل في جواب عام على سؤال سهل يوجّه دائماً إلى مستخدمي «كوتش»: لماذا تشتغلون بكد واجتهاد؟ والجواب هو في أغلب الأحيان: لا أستطيع أن أتصور أن أخذل «تشارلز كوتش».

(م.ب.م) هي مثل واحد للهوية المؤسساتية التي ارتقت إلى مستوى الفلسفة الأخلاقية، وهناك أمثلة أخرى للهويات ذات الاتساع الكافي لتعطي شكلاً لآلية الشركات المتنوعة بشكل واسع. إن شركة «جونسون أندجونسون» شركة متنوعة في العناية الصحيحة والصناعات الدوائية منذ عدة عقود، وقد طورت الإدارة العليا في «جونسون أندجونسون» شيئاً يدعى «كريدو» وهذا «الكريدو» هو بيان بالقيم والاعتقادات التي تحاول «جونسون أندجونسون» أن تعمل حولها. وكل بضع سنوات يقوم كبار المدراء في «جونسون أندجونسون» بعملية تقييم «الكريدو» على افتراض بأن المدراء في جميع أرجاء الشركة يفهمون قصدها وسببها. وهناك أوقات يمكن أن تخرق فيها

بعض القرارات الخاصة واحداً أو أكثر من تعاليم «الكريدو» وعندما يحصل ذلك، فإن المدراء في جميع أرجاء المؤسسة مخولون لإعلان قرار «إصدار كريدو» وفي ذلك الوقت ينتقل الحديث من الاقتصاديات القصيرة الأمد للقرار إلى حديث عن تطبيقاته الأخلاقية الواسعة (أغويلار، وبامبري).

الخلاصة:

إن موضوع الكلام العام في هذين المثلين هو أن أساس الهوية المؤسساتية القائمة على أساس قيمي يجب أن يكون فيها طابع أخلاقي في الشركة ذات التنوع الكبير. وفي المشاريع المنفردة يمكن في أغلب الأحيان تعريف الأساس المبني على القيمة في عبارات الموقع التنافسي أو القوة. وإن الازدواج الشديد اللصوق بين الهوية المؤسساتية والكفاءة الجوهرية يؤطر عملاً استراتيجياً. وفي الشركات الشديدة التنوع، فإن القيم المصاحبة لسوق منتج معين قد لا يكون من السهل ترجمتها عبر الشركات الفرعية. وعليه فإن على المدراء أن يلجأوا إلى إطار آلية واسع يصوغون فيه الهوية المؤسساتية. والفلسفة الأخلاقية، بتأكيدها على الصح والخطأ يمكن أن تكون موضوعاً لغطاء تشكيلة من عمليات الشغل. وإن هوية مؤسساتية ذات أساس أخلاقي تعرّف أموراً أكثر دقة يجب «أن تولى عناية» داخل البيئة. ويمكن لهذا الانتباه أن يوفر اقتصاديات المجال الفريدة للشركات المتنوعة.

II

السـوق الرمزيــة

الفصل

4

كيف أن الماركات تتولى أمر الشركة

واللي أولنز

في صحيفة الفاينانشل تايمز بتاريخ 4 آب/أغسطس 1999، أعلن عنوان: أن فورد ستمول خارجياً أجزاء هامة من تجميع السيارات. وهذه الإذاعة المتواضعة في الظاهر أفضت أخباراً غير عادية. وبحسب ما نقل عن أحد الموظفين الكبار في المقال، فإن تصنيع السيارات سيمثل جزءاً متدنياً من أعمال شركة فورد.

وستركز الشركة في المستقبل على وضع التصميم، والماركة، والتسويق، والمبيعات وعمليات الخدمة. وحتى بالسماح لبعض المغالاة وهذه ملاحظة رؤيوية. لقد تم تكوين أعمال فورد ودعمها فوق كل شيء حول تفوقها في التصنيع الذي لا يمكن الطعن به، ففي أيامها الأولى، لم يبن أحد السيارات بالسرعة والجودة أو باقتصادية أفضل من فورد. وكانت فورد تاريخياً الشركة المصنعة الأكثر إعجاباً في العالم. ويبدو أن فورد الآن تنقل مركز جاذبيتها إلى الحد بحيث أنها في الأجل الطويل يمكن أن تعمل أي شيء بمنتجاتها ما عدا تصنيعها، فهي لن تصنع ولكن سوف تمنح ماركة. وهذا يُري المدى الذي دخلت به الماركات في عدد قليل من السنين، كما تُري

كذلك كيف يسير العالم. إن الثورة الصناعية الأولى قامت حول ابتكار المنتجات وخبرة التصنيع، فإذا ما قام أحد باختراع آلة أو نظام يستطيع أن يعمل الأشياء بصورة أفضل وأسرع وأرخص، فإنه يحصل على ميزة حتى يقوم آخر بإدخال تعديل عليها. وفي ثورة المعرفة اليوم، يبقى الابتكار مهم جداً، إلا أنه نظراً لأن كل واحد يعرف أسرار أي واحدٍ آخر تقريباً حالما تظهر، فإن المؤسسات تستمر في البحث عن أفكار تعطيها ميزة ليس عليها أن تتقاسمها. وهي تنظر إلى العوامل غير الملموسة الفريدة بحد ذاتها. والعوامل غير الملموسة الوحيدة التي لا تحتاج أي شركة للمشاركة فيها هي ماركتها. وذلك في جوهره السبب في أن عملية الماركات أصبحت موضوعاً هاماً بالنسبة للشركة.

في العام 1970 عندما بدأت لأول مرة في وضع أفكاري عن عملية الماركات، لم يخطر ببال أحد وبالتأكيد ليس لي، بأن الماركة ستصبح من الأهمية بحيث تتحدى هوية المؤسسة بالذات. نظرياً، قلت في «الشخصية المشتركة» (التي طبعت من قبل مجلس التصميم في عام 1978)، أن الخط الفاصل بين ماركة الهوية وبين هوية الشركة أو الهوية المشتركة، واضح جداً. فالماركة هي خلق مدبر ابتكر بالكامل للمساعدة في البيع وليس لها حياة خاصة بها. وفي تلك الأيام، وفي النظرية، على أي حال، فإن ماركة الهوية كانت موجهة إلى المستهلك فقط، بينما الهوية المشتركة كانت تهدف إلى العديد من الحضور بما في ذلك موظفيها بالذات، وحملة الأسهم، والموردين، والحكومات، وأصحاب الرأي، وغيرهم. وبالطبع فإن الأمور لن تكون إطلاقاً بهذه السهولة في الواقع، فإن بعض الشركات مثل «فورد» استخدمت أسماءها على منتجات وهي أيضاً أسماء ماركات، وبعض الماركات مثل «وسكي جوني ووكر» في ذلك الوقت كان فيه جزءاً من معامل التقطير، لديها معاملها الخاصة وقواها العاملة والتركيز الداخلي ولذا مازال لديها وجود حقيقي، ولكن على العموم، إن الوضع الذي وصفته في

السبعينيات كان وضعاً كانت فيه الشركة تسيطر كلياً أو إلى حدٍ بعيد على هوية الماركة.

في الربع الأخير من القرن العشرين تغير وضع الماركة أو اتخاذ الماركات بالكامل. حيث أصبحت الماركات مسيطرة في أذهان المستهلكين وبصورة متزايدة أيضاً في أذهان جميع المستمعين الآخرين في الشركة.

بما في ذلك حملة الأسهم والمستخدمين. ويعرف المستمعون الماليون الآن بأن الماركة هي ممتلكات غير ملموسة ترفع أسعار الأسهم. ويحب الناس العمل للشركات ذات الماركات المعروفة والمحترمة، وفوق ذلك فإن المستهلكين قد وقعوا بحب الماركات. وبانقضاء القرن، أصبحت الماركات أعظم هدية جلبتها التجارة للثقافة العامة. وفي القرن الواحد والعشرين، اكتسبت الماركات مكاناً عالمياً لا يمكن تصوره في أية حقبة تاريخية سابقة.

وقد تعاضدت العديد من العوامل لإيصال هذا التطور الدراماتيكي، وأن رغبتي أن أتتبع ذلك في هذا الفصل، وأبدأ بماركات المستهلكين لأن هناك ابتدأت عملية الماركات. ثم أتحرك نحو الماركات في تجارة المفرق لأن هناك يوجد نوعاً من التكافل في العلاقة بين المستهلك وماركات المفرق. وبعد ذلك سوف أنظر إلى ماركات منتجات المصنّعين. وفي هذا القطاع، إن عملية صنع الماركات في شكلها الكثير التطور قد وصلت في وقت متأخر نسبياً وأن تأثيرها مازال يختلف بشدة بين البلدان وبين مناطق النشاط. إذن، لنلخص المسح التاريخي القصير، الذي أنظر فيه إلى عملية صنع الماركات المشتركة. والمسألة هنا هو فيما إذا كانت عملية الماركات المشتركة هي اسم آخر أكثر أناقة لهوية الشركة، أو فيما إذا كانت الماركة قد تبعت هوية الشركة، وهذا موضوع جدير وهو في تقديري ذو مدلول هام وآني. وتحت عنوان «ماركات في ذهن الناس» قمت بتفحص أوجه العلاقة بين الماركات والمستهلك. وأخيراً في القسم «ماذا تساوي الماركة» أنظر إلى تأثير جميع ذلك على قيمة سوق السندات للشركة.

ماركات المستهلك:

إن الماركات في معناها الحديث ظهرت لخدمة بروليتاريا صناعية مثقفة في نهاية القرن التاسع عشر. وباستخدام التكتيك الثوري كالإعلان والتوزيع على نطاق واسع، نشأت شركات ضخمة في البداية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلق ذلك عالماً جديداً لربة المنزل. وقد تم توفير منتجات غير ملوثة طازجة من المصانع ذات نوعية متماسكة متوفرة في أقرب متجر وهي ذات ماركة واضحة ومدعمة بحملة إعلانية خيالية قوية، كانت الماركة فيها آلية نجاحها. وبالرغم من أن عدداً قليلاً من الشركات الضخمة التي أوجدت مهنة سلع المستهلك قد استخدمت أسماءها الخاصة على منتجاتها مثل ـ «هينز، بروكتر وغامبل، وليفر أخوان والآخرون» ـ خلقت ماركات بشراكات غير ذكية ولكنها قوية مثل: لايفبوي، وسنلايت صممت لجر فضائل وقوة منتجاتها الأهلية البسيطة نحو البلد لمستمعين مثقفين سريعي التصديق.

وإن الماركات التي أوجدتها هذه الشركات مواد يومية عادية: صابون، مرملاد، معجون أسنان، مسحوق غسيل، حبوب الفطور ـ سلع معلبة هدفها ربة المنزل، ولحوالي المئة سنة الأولى لوجود ماركاتها والسلع المنزلية القابلة للفساد كانت على الغالب مترادفة ـ والصيغة التي استخدمت لتسويقها كانت صارمة وتم تطبيقها بنشاط. وبالرغم من أنه كان ومازال بالنسبة لتلك المسألة هناك خلافات أساسية في الأداء بين الماركات، فإنها كانت على الأغلب صعبة على الزبائن في تبنيها. ولذا فالعمل مع وكالات إعلانية، طوّرت شركات سلع الاستهلاك رؤية خاصة، وطرازاً وطابعاً لماركاتها التي ظهرت بشكل واسع عن طريق الإعلان والتغليف. ولحوالي مئة سنة حتى بداية السبعينيات كان هناك فقط مستمع واحد مميز لماركة المستهلك ـ ربة البيت ـ وكان هناك فكرة متوسطة فقط تستحق أن تستخدم ـ الإعلان، الذي كان في البداية تقريباً مقسماً في الصحافة والملصقات، إلا أنه لاحقاً في تلك الفترة

أيضاً تضمنت الراديو والتلفزيون. وقد عرّف مصنّعوا السلع الاستهلاكية ووكالاتهم الإعلانية فكرة الماركات. وبالرغم من أن السعر والنوعية العالية المتوافقة كانت جزءاً هاماً من معادلة وضع الماركة، فإن العوامل الاقتصادية كانت تأتي في المقدمة دائماً. وقد طوّرت وكالات الإعلان صيغة لترويج الماركات إلى ربات البيوت:

1 - إن هذا المنتج أفضل لأنه يحتوي (سري، سحري، جديد، معجزة) هذه العناصر التي ستجعله يعمل بكفاءة أفضل.
2 - إذا استعملته فذلك يعني أن بيتك سوف يبدو أكثر جمالاً، أو أن طعامك سوف يكون له طعم أفضل بكثير، أو أنت بالذات سوف تكون أكثر جاذبية من أي وقت مضى.
3 - هذا سوف يترك لك مزيداً من الوقت بأن تبقي مرغوبة أكثر وجذابة لزوجك الجميل وعائلتك.

وهذه الصيغة الممزوجة بحكمة التي عرفت في النهاية كمقترح فريد للبيع كان له أثر رئيسي على عملية الماركات في العشرينيات من القرن 19، تم الإعلان عن «برسيل» مثلاً سائل منظف أوكسجيني مدهش «تم اكتشافه من قبل خبراء علميين، وأخبرت «بالموليف» ربات البيوت «بأن وخزة الصابون الخشن هي علامة البشرة السيئة التي ستحصل. أوفالين كان «الشراب المنزلي للصحة» وهكذا استمر.

وبالرغم من استرجاع أحداث الماضي فإن الكثير من الإعلان لماركات المستهلك من العشرينيات إلى السبعينيات من القرن 19 تبدو لعيننا رفيعة الامتاع ككاريكاتور ذاتي ضخم قد حقق النجاح، وأن الإعلان المرتبط بتوزيع قوي طاغي، كان الصفة لنجاح السلع ذات الماركات. وقد قام بائعو المفرق بتخزين وبيع الماركات التي أُوجدت وصنّعت وروج لها من قِبل مصنّعي السلع الاستهلاكية سريعي الحركة.

وضمن هذه المعركة الخانقة التي تشكلت بصلابة كانت المنافسة بين المنتجين مميتة، وفي محاولاتهم للسيطرة على مكان على الرف، أنتجوا منتجات جديدة واستمروا في تحسين المنتجات القائمة. وبمراقبة وضعية ماركاتهم وشخصياتهم عن قرب، قاموا بتوسيع الماركة في مناطق تابعة وانفقوا مبالغ إضافية على الإعلان والترويج وكلما كانت الماركات أكثر نجاحاً، كانت المساحة التي تشغلها على الرف أوسع، وكانت سهلة على الأقل في الرجوع إلى الوراء. وفي الوقت الذي بدت فيه صعبة جداً، فإن ابتكار منتج من كلا المنافسين الجدد والتقليديين مقرونة بمنافسة عنيفة في الأسعار، أبقت الخطوة شديدة الحيوية. ويبدو بأنه ليس هناك نهاية لهذا العمل غير الاعتيادي، وعندئذٍ ابتدأ كل شيء يتغير. بدءاً من السبعينيات والثمانينيات ظهرت مجموعة مختلطة متداخلة داعمة بشكل متبادل، من العوامل، زعزعت عالم الإعلان الضيق المحكومة بماركات منتجات ربات البيوت، بحيث لم تعد الأمور على الإطلاق كما كانت في السابق. وفي جذور هذه التغيرات، وبالارتباط بكل منها كانت ثورة تكنولوجيا المعلومات، حيث قلبت عالم الإعلان والاتصالات التقليدي وهي الآن تقوم بعمل تغييرات ملموسة في التوزيع.

نحو الربع الأخير من القرن العشرين، تفتت الإعلان المدفوع التقليدي، القاعدة التي قام عليها ترويج الماركة التقليدي، إلى شظايا متكسرة، وبتقدمنا في القرن الواحد والعشرين، من الواضح في عدد متزايد من الأقطار بأن النظام القديم قد اختفى كلياً. فهناك مئات من شبكات التلفزيون، وبعضها متخصص في بعض المواضيع السرية، كما أن الأقمار الصناعية والكابلات التلفزيونية قد أكملت أو حلت محل الثلاثة أو الأربعة أقنية التلفزيونية الرئيسية. ويوجد محطات إذاعية لا يمكن عدها في كل سوق رئيسي. ومازالت الصحف موجودة وهي قوية جداً في بعض الأقطار وكذلك المجلات وحتى هنا وبالرغم من وجود الكثير من التجزئة، مع تزايد هائل

من المجلات المتخصصة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من المطبوعات ومحطات التلفزة تحاول عبور الحدود الوطنية. والبريد المباشر ذي الأنواع المختلفة وفي أشكال متنوعة أصبح أكثر أهمية. والمناسبات التي ترعاها وحتى تنظمها الشركات والماركات في بعض الأحيان تجذب ميزانيات ضخمة. والأنفاق على الترويج يتحرك بازدياد تحت الخط. إن جميع هذا يعني بأنه يوجد كثيراً من أقنية الاتصال بعضها واسع جداً والآخر شديدة التخصص بحيث أن إعلان الماركة للمستهلك الذي يستخدم غطاءً كاملاً لجميع أنواع الإعلام، قد أصبح غالياً جداً وفي التعبير العملي صعب البلوغ. وأن الفكرة بأن ماركات المستهلك تستطيع أن تصل إلى بيت أي مستهلك محتمل عن طريق الإعلان، أصبحت بكل بساطة لا تعمل. وما هو أكثر، هناك جميع وسائل الإعلام الجديدة، فتشعب غابة الانترنت، وأي - تي، والاستجابة المباشرة، والإعلام المتعدد وما إلى ذلك، هي بداية يجب فهمها. والإعلام الجديد مختلف جذرياً عن الإعلام التقليدي في أمر ذو دلالة كبيرة، فهو يخاطب الأفراد وليس الجماعات، والإعلان التقليدي في أغلبه باستثناء قدرٍ ضئيل من قصاصة الكوبون هنا وهناك، سلبي، بينما الإعلام الجديد وفي أغلب أجزائه تفاعلي. والهدف هو مشاعر وعواطف الأفراد بعكس الجماعات. ويبدو أن ذلك قد حدث في نفس الوقت مع تغير ملموس في الشعور العام. فالفردية وإشباع الذات والتعبير عن الذات يبدو بأنها تظهر كظواهر مهمة في هذا العهد.

أحدثت التكنولوجيات الجديدة التي تقودها التجارة، اختراقات ضخمة في تجارة المفرق التقليدية، وهي مشغولة في خلق طرق جديدة في إدارة العلاقات مع الزبائن. كما أن التجارة (E) يمكن أن تكون مؤثرة فقط إذا كان لها ماركات كثيرة، فبعض الفعاليات مثل شراء الكتب والإجازات الصيفية قد تأثرت بشكل نسبي حتى الان، إلا أن الأخرى وبالأخص الخدمات المالية فهي في تغير جذري شامل، وقد كانت مصارف المفرّق لمدة تزيد عن المئة

سنة تعتمد كلياً على شبكاتها في الشوارع الرئيسية، وأصبحت بظهور مجتمع لا يتعامل بالنقد الجاهز تتعثر بمئات الفروع التي لا تعرف ما تصنع بها، بينما مكنت الانترنت منافسين نشطاء بماركات قوية بالظهور. ولذا فإن أعمال الخدمات المالية هي حالياً بناءة واسعة للماركات. «سولو» في فنلندا، و«فرست دايركت» في بريطانيا هي ماركات رئيسية بموازنات دعائية ـ بالمقارنة مع ماركات المستهلك التقليدية. وقطاعات الخدمة الجديدة بكاملها مثل الهواتف النقالة المشتقة مباشرة من الصلة بين التكنولوجيا وإلغاء العوائق فهي أيضاً وإلى حدٍ كبير ذات ماركات، وفي العديد من الحالات بشكل مبتكر جداً. «أوربخ» في بريطانيا والعديد من الدول الخرى و«أونو» في أسبانيا هما اثنتان من عشرين ماركة للهاتف النقال على الأقل ذات الصورة الدقيقة التي تهدف المستهلك مباشرة. وهذه الماركات تحدث تغيرات في أقنية الإنترنت، التي هي بالطبع ذات ماركات شديدة الآن حاجتها للتنويع أصبحت ملحة بصورة متزايدة.

وحتى أن الهواتف الثابتة كان مسيطر عليها من قبل خدمات احتكارية انطوائية حتى الثمانينيات. قد دخلت الآن حرب الماركات. تليكوم الفلندية أصبحت «سونيرا» بعمليات في تركيا وفي وسط آسيا السوفيتية سابقاً وكذلك في فنلندا، وأصبحت الماركات أحد أسلحتها الرئيسية. ومنذ الثمانينيات (BT) بريتيش تلفون أصبحت أكبر المنفقين على الإعلان في المملكة المتحدة. لأنه صعباً جداً بالنسبة للمستهلك العادي بأن يعرف الفرق بين المتنافسين، لذا فإن الماركة هي آلية حيوية، وفوق كل هذا، فإن مصنعي المشروبات الخفيفة، وأدوات الرياضة، والألبسة وغيرها مما يطلق عليه المنتجات الحياتية قد أدخلوا بعداً جديداً في عملية الماركات، فقد أخذوا الماركة خارج المطبخ والحمام وجعلوها موضوع عبادة. وإن الماركة كما عرّفها (نايك) وآخرون تحوّل المنتجات إلى انتسابات، وماذا يعني كل ذلك هو أن :

1 ـ ماركات المستهلك لم تعد مقترنة بشكل رئيسي بالمنتجات. وماركات المستهلك هي خدمات أيضاً وفي الواقع فإن ماركات الخدمات هي أكثر ابتكاراً وقد أصبحت مسيطرة.
2 ـ ويروّج للماركات حالياً بطراز أكثر تنوعاً وتشكيلا وتعقيداً أكثر من أي وقت مضى. والإعلان التقليدي الذي يستخدم الإعلام المأجور يبقى مهماً، إلا أن الترويج ذي الإعلام المتعدد بما في ذلك (التجارة C) أصبح هاماً جداً أيضاً. في بعض المواقف سيصبح بدون شك الوسيلة الرئيسية.
3 ـ إن العولمة تقود إلى نمو الماركات العالمية الرئيسية، وانخفاض شامل في عدد الماركات ونمو للمرونة والحذلقة في استخدام الماركات.

لذا فالفكرة بأن الماركة هي بكل سهولة منتج تشتريه في متجر تختفي بسرعة، وذلك بالتالي يعني بأن شركات سلع المستهلك التقليدية تتحرك بسرعة مثل «بروكتر وغامبل ويوني ليفر» التي شكلت فكرة الماركات فيما مضى، وأصبحت تفقد المبادرة التي كانت لديها يوماً، والتي تنتقل بسرعة إلى لاعبين أسرع وأحدث وأكثر ابتكاراً بماركات تتوسع بسرعة. وفي هذه الأيام فإن الابتكار أكثر احتمالاً بأن يأتي من ماركات الخدمات الموجهة للمستهلك، من أن يأتي من منتجات المستهلك التقليدية.

ماركات المفرق:

وكيف أن تجار المفرق قد تأثروا بكل هذه التبدلات؟ فبينما بعض العاملين التقليدين بالمفرق كالمصارف أصبحوا ضائعين قليلاً ويفكرون بأن عليهم التراجع من عالم المفرق لأن التجارة تأخذ العمل، ومؤسسات أخرى ليست تقليدياً ذات علاقة بالمفرق مثل «دزني، نايك وفي دبل يو» تقوم بالدخول فيها وبما يوصف بصورة متزايدة بـ «خبرات الماركة» والتي تختلف

في الحجم من حدائق الثيم إلى مخازن صغيرة جداً. بلو ووتر في كنت جنوب إنكلترا الذي عند افتتاحة عام 1999 كان أكبر مجمع تسويقي في أوربا وكان يقصد به أن يكون حديقة الثيم وخبرة ماركة كمركز تسوق.

إن بائعي المفرق القدماء في المهنة في الوقت الحاضر قد ابتدؤوا أن يتحققوا بأن لديهم الإمكانية ليصبحوا لاعبين أساسيين في عالم الماركات أيضاً. والمنتجات ذات الماركات تباع دائماً من خلال بائعي المفرق. وللجزء الأكبر، إن بائعي المفرق سواء وضعوا أنفسهم كرخيصين أو من طبقة عالية كانوا منذ البداية المسالك التي يوزع المنتجين بضائعهم عن طريقها. وهم يشعرون بأنهم أدنى في كلا الحجم والتأثير نحو شركات سلع المستهلك التي تتحرك بسرعة. وبالرغم من أنه كان هناك دائماً عدد قليل من بائعي المفرق الذين باعوا ماركاتهم الخاصة مثل «ماركس أند سبنسر، أو سي. أن. إي.» فهؤلاء كانوا استثناءات. وشيئاً فشيئاً فقط، وباكتساب بائعي المفرق الكبار مزيداً من القوة، دفعوا المتاجر الأصغر جانباً، وطوّروا علاقة مادية هائلة وعاطفية مع الزبائن، وتوصلوا إلى الحقيقة بأنهم يستطيعون بأن يبيعوا منتجات ذات نوعية عالية بنجاح وبأسمائهم عليها. لأن الزبائن يحبونهم ويثقون بهم. وخلال الثمانينيات والتسعينيات العديد من بائعي المفرق (وبالأخص سلاسل السوبرماركت الرئيسية) ابتدأت تقدر القوة والتأثير التي تملكها تجاه زبائنها.

وفي البداية، تجريبياً وباعتذار تقريباً، كرخيصين وبالتالي بديل أدنى لمنتجات المنتجين، ثم بثقة متزايدة، تحدى تجار المفرق وبالأخص السوبرماركت الأوربيين المنتجين الذين يوردون لهم. وبنمو ثقتهم الذاتية ونجاحهم، انتقلوا من المنتجات المنزلية التقليدية مثل البسكويت والمنظفات إلى حقول بعيدة تماماً تقليدياً عنهم، كالنفط والخدمات المالية. وللقيام بذلك بنجاح، توصل بائعوا المفرق بأن عليهم أن يعرفوا بحاجتهم لخلق رأي واضح متناسق مفاده، من هم، وكيف يعملون الأشياء. وقد ابتدأوا بفهم

الحاجة لإيجاد ماركات، فإذا كانت الماركة قوية بما فيه الكفاية ابتدؤوا بالاعتقاد بأن باستطاعتهم بيع أي شيء.

إن بائعي المفرق هم بوضع لخلق ماركات أكثر قوة من المنتجين، فهم مادياً وعاطفياً أقرب إلى المستهلك. فالمستهلك موضوعياً يسير داخل بيئة بائع المفرق ويتعامل مع موظفيه، ولكن للاستفادة من ميزة هذه القوة الضخمة الممكنة، على بائع المفرق بأن يفكر وأن يعمل في طريقة جديدة بالكامل. وهو أو هي عليهم أن يصنعوا المخزن والمنتجات والموظفين في واحدة متناسقة مقبولة وحتى في أوقات اكتسابهم للخبرة، وبدخول أناس جدد في تجارة المفرق، وبتدشين مفاهيم المفرق مثل «نايكتاون» ابتدأ تجار المفرق بالمشاهدة والتعلم.

تقليدياً بائعو المفرق مهيأون للبيع بالسعر والملاءمة، ولم يدخل الهزل في ذلك أبداً. وليس الكثيرين منهم متأكدين إطلاقاً أين يبدأون الآن. وحتى الآن، عدد قليل من بائعي المفرق فهموا كيف ينسقوا تصميم التعبئة والتأشير والبيئة وذلك بتدريب الموظفين أو بالاتصال المستمر مع الموردين والزبائن.

تاريخياً، تم معاملة عناصر مختلفة من الماركة كأشياء منفصلة وأنشطة غير مترابطة أعطيت إجراءات متنوعة من الدعم والحماس. وإن «غاب» استثناء مسلي جداً وغير اعتيادي وناجح جداً، وكذلك غير اعتيادي أن «غاب» هو أحد الماركات القليلة جداً التي يبدو بأنها تحصل على قبول عالمي. فموظفي المبيعات في «غاب» هم شباب، جذابين وعلى معرفة، وأسأل الزبائن فيما إذا ساعدهم أي واحد للحصول على ما يريدون فيبدو بأنهم مسرورين فعلاً بالجواب «نعم».

مثل العديد من المؤسسات التي تواجه مضامين الماركات، فإن العديد من بائعي المفرق محتارين ومرتبكين بما هو جارٍ حولهم، إلا أن هناك بعض الإشارات بالتغيير. «سانسبوري، وآلدي وكاسينو» مازالوا بعيدين من رؤية

«غاب» ولنترك جانباً «ديزني» كنموذج وظيفة، ولكنه لا يوجد كثير من الشك بأن الاتجاه قد ابتدأ وبأنه خلال السنوات القليلة القادمة سيكون هناك تغيير ضخم في ماركات تجارة المفرق. وسيبقى السعر عاملاً هاماً، ولكن التسلية ستظهر بجانبه.

ماركات المنتج:

تعبّر الشركات الصانعة عن نفسها دائماً من خلال منتجاتها بصورة رئيسية. وكأن المُنتَج يمثل مركز حياتها، فمن مرسيدس إلى آبل، كان المنتج بأدائه ومظهره وسعره وديمومته القوة الموجِّهة التي من خلالها تم رؤية المؤسسة بشكل واسع. وهذا هو السبب في أن مرسيدس في أوجها كانت صاحبة النوعية الأعلى في الهندسة المتعلقة بصنع السيارات، وآبل للابتكارات السهلة الاستعمال وحيدة الأداء مع التصميم. إن أعظم الشركات العالمية كانت قد قامت حول تكريس مطلق ثابت لنوعية المنتج، وسيمنس ومرسيدس بنز في ألمانيا، هيتاشي وكوازاكي في اليابان و(إس. كي. إف) في السويد، وبرات ويتني وأوتيس في الولايات المتحدة، قد أسسوا جميعهم كامل فلسفة أعمالهم حول هذه الفكرة الواضحة المعالم. وليس هناك شك أنه لفترة طويلة جداً ـ كامل القرن التاسع عشر ومعظم القرن العشرين ـ عمل هذا النظام بنجاح. إن «ويرنس شافتس وندر» الألماني بالكامل فيما بعد الحرب، هو النهوض المشهود للصناعة الألمانية من الصفر إلى واحدة من ثلاثة اقتصاديات رئيسية في العالم، نتيجة لإقامتها حول هذا النظام من الاعتقاد. لقد حاولت الشركات الألمانية بأن تنتج أفضل المنتجات، كما أن المنتجات الألمانية اقترنت بأفضل النوعيات، كما أن المنتجات الألمانية كانت تباع جيداً لأن الزبائن كانوا يؤمنون بالنوعية الألمانية بالرغم من أن أسعارها كانت عالية. وبالتدريج بدأ كل شيء بالتغير. ففي السبعينيات ابتدأ تحول مازال تأثيره ملموساً، وكان مفتاح هذا التغير، كما في ماركات المستهلك، التطورات

التكنولوجية التي تستطيع كل شركة الوصول إليها، فلو أن جميع الشركات كانت تستطيع الوصول إلى نفس المعرفة وبنفس الخطوات، فكان من المحتمل، في الأجل المتوسط، بأن يكون منتجاً واحداً بسعر أو نوعية معينة مشابهاً جداً للمنتج الآخر. ولنلقي نظرة إلى أي زمرة إنتاج ولنقل الكاميرات. فبمئتي دولار، جميع الكاميرات لها ملامح متشابهة، وما يميّز الواحدة عن الأخرى هو كيف تُرى وكيف تعمل في ظروف العمل، وما يسمى بعبارة أخرى، الماركة والنوعيات العاطفية التي ألصقناها بها.

إن الحصول على التوريدات من الخارج زاد من عملية صنع السلع. وفي الأيام الغابرة، حاول المصنعون المرموقون بالتكامل شاقولياً. وكان هنري فورد على الأرجح الأكثر تكاملاً شاقولياً من الآخرين، حيث أن فلذات الحديد كانت تدخل أحد أطراف مصانعه لتخرج سيارات كاملة من طرف آخر.

وفي هذه الأيام بالرغم من أن الشركات تحصل بشكل متزايد على توريداتها من الخارج، أي أنها تبتاع المكونات وحتى الأنظمة الرئيسية من المختصين في الخارج الذين يبغون التصنيع في البلد بأدنى كلفة ويجب أن لا نندهش من خطوة فورد لتموّن من الخارج نشاطها الصناعي، وهذا نتيجة منطقية لتنمية مازالت مستمرة لعدد من السنين. ولكنه من المحتوم أنه بقدر توريد المواد من الخارج، بقدر ما يكون المنتج في سلوكه وأدائه مثل منتج المنافسين، ولذا عليك أن تقوم بمزيد من الاختلاف في التصميم لإعطاء ماركتك مصداقية وفردية.

وفي صناعة هندسة السيارات فإن الحيلة الحالية هي أن تصمّم بشكل مختلف لكي تصنع العديد من التنوع بأقل قدر ممكن من العناصر الأساسية. وهذا ما يحاول فورد أن يصنعه بماركاته المتعددة. أما الجاكوار على سبيل المثال فتشارك في رصيف مع «لينكولن» وآخر من أجل الماركة. وهاتين

الماركتين لديهم تقاليد مختلفة تماماً في الأداء والمظهر والطراز، وهم يتطلعون إلى زبائن مختلفين تماماً، ومن المهم بأن يستمروا في أن يكونوا مختلفين تماماً من بعضهما بالرغم من أنهما متشابهين جداً تحت جلودهم. وكذلك سلسلة جاكوار ولنكولن من السيارات تبدو مختلفة وتشعر وتعمل بأداء مختلف عن بعضهما، ولكن هذا بسبب أن الاختلافات قد تم إيجادها بعناية كبيرة.

في الأوقات الماضية، كانت المنتجات مختلفة بشكل جوهري وكانت الاختلافات تبتدئ من الداخل إلى الخارج، واليوم يجب إدخال التمييز عن عمد، وعندما لا يحدث ذلك، فإنك ستحصل بكل سهولة على منتجات متشابهة تحمل أسماء مختلفة . «فمافيريك في فورد، وترانو في نيسان» هما تماماً مثل بعضهما، وتم تجميعهما في نفس المصنع وعلى نفس خط الإنتاج في البرتغال. والخلاف الوحيد بينهما هو الزخرفة وتفاصيل الانهاء. ومثال آخر عن التمييز من خلال الماركات هي «روفر» فروفر في أيام عزها كانت سيارة بريطانية تقليدية صممت من قبل مهندسي برمنجهام لأناس من نفس الذوق والهوايات والمسرات مثل بعضهم. ولهذا السبب كانت روفر جميعها خشب وجلد وتصريح بليغ.

فإدارة روفر في الثلاثينيات والأربعينيات والخمسينيات لم تفكر بذلك بعمق، حيث أوجدت بكل بساطة منتجاً أحبته وافترضت بأن جيرانها، مدراء المصارف البريطانيين، والأطباء سوف يحبونها أيضاً. واليوم في عصر معقد معرفي يعرف ذاته، حاولت «بي إم دبليو» بمعرفة لإعادة خلق تلك الفكرة الحدسية البدهية في ماركتها لروفر. فالروفر 75 في جميع تفاصيل مظهرها وأدائها الإنكليزية مصممة فيها، ولم تكن حدساً، ولكنها محاولة للتعبير عن فكرة هوية. فكرة عاطفية إنكليزية. وبشكل مشوق، يبدو بأن ما قامت به فورد للعمل بنجاح «بجكوار» لم تنجح «بي إم دبليو» بعمله في روفر حيث أن بي إم دبليو 75 لم تبع جيداً في سوق المملكة المتحدة الأهلي لأنه بالرغم من

أن المنتج كان ممتازاً، إلا أن مظهرها كان بائساً. وذلك في النهاية، وبالرغم من جميع الأعذار، هو السقوط الحقيقي للروفر. أما بي إم دبليو فبالرغم من سجلها اللامع في صنع وإبقاء صورة ماركتها الخاصة، لم تستطع القيام بالعمل السحري في روفر.

إن بناء الماركة الذي كان يؤخذ تقليدياً بأنه مسلم بصحته بحيث أن أكثر المنتجين لم يكونوا شاعرين به، قد أصبح في رأس جدول أعمال الشركات الصناعية. وقد أصبح الطريقة الوحيدة لعرض التنوع وكما أظهرت قصة جاكوار وروفر، فإن عملية الماركات تصنع الفرق بين النجاح والفشل. وهذا ليس مقتصراً على المنتجات للمستهلكين، بل هو أيضاً صحيح بالنسبة لصانعي المنتجات للصناعة. فسيمنز مثل العديد من الشركات الألمانية الرئيسية كانت قد اعتمدت كلياً لفترة تزيد عن القرن على التفوق التقني في نجاحها. وقد تم تحديها منذ التسعينيات من قبل شركات من مختلف أنحاء العالم ذات السلع الجيدة أيضاً وأسعارها أخفض وخدماتها في العديد من الحالات أفضل. ولقد وجدت سيمنز في البداية أن من المستحيل تقريباً الاعتقاد بأن تفوقها التقني لم يعد بالإمكان عدم مهاجمته. ومنذ أواخر التسعينيات حين ابتدأت بتقدير الطبيعة الحرجة لمصاعبها. ابتدأت بناء الماركات بوعي، فهي تعطي مزيداً من الانتباه إلى الشكل وظروف عمل منتجاتها. وهي تنمذج بشعار سيمنز في الأقراص المستديرة للعدادات والمفاتيح والصندقة، وأدبياتها والمواد الترويجية الأخرى تؤكد على إرث سيمنز. ولديها موقع إعلامي جيد على الويب. وحتى تأخذ الخدمة بجدية، وهي تؤكد على ميزات ماركة سيمنز بقدر المستطاع. وليس من قبيل المبالغة بأن نقول أن الشركات التي بني نظام اعتقادها حول التصميم والتفوق في التصنيع، قد اكتشفت بأنها اختفت، وأنها توجد فراغاً أخلاقياً، وفي البداية لم يستطيعوا ولن يستطيعوا قبولها. وإن الإدارة تدخل في مرحلة الإنكار، وقد يستغرق الإدارة العليا سنوات عديدة لقبول أن تفوق المنتج قد مضى إلى

الأبد، وأن نظاماً جديداً للاعتقاد في الكيان المشترك يجب بناؤه، حول منتجات تبدو ويتم الشعور بها بأنها مختلفة من ناحية المنافسة ومستوى الخدمة المصممة لدعمها، والبيئة والاتصالات التي تم نسجها من أجل دعم فكرة الماركة. ومع ذلك وبالتدريج وبشكل مؤلم عادة تبدأ الإدارة بفهم الحقيقة، وتأخذ مؤسسات صناعية ضخمة خطوات عملية وفعالة للاعتناء بماركاتها، وتغذيتها وجعلها مؤسسياً وترميز صفاتها وبالتالي لجعل إدارتها مهنية.

إن القرار حول الماركات وعملية وضعها تبدأ بالتحرك نحو أعلى كيان السلطة، وإن عمل الماركات والتسويق أصبحت تُرى بشكل متزايد من قبل (ceo) مسؤول التربية الرئيسي كأمور تناسب اهتماماتهم الشخصية لأنهم تحققوا بأن حصولهم على حق عمل الماركات يمثل بشكل متزايد الفرق بين حياة الشركة والموت. ويبدو بأن سمعة الشركة تتعلق بقيم ماركتها. وهذا يعني بأن (ceo) قد أصبحت معنية بشكل متزايد في أمور كانت تعتبرها قبل عدة سنوات بأنها ثانوية، أو حتى بأنها غير مناسبة كلياً لمصالحها. ولهذا فإن كلمات مثل الرؤية، والقيم والشخصية والتسويق، ونموذج المُنتج، والصورة والهوية، وفوق كل ذلك الماركة وقيم الماركة قد دخلت مجرى الازدهار في الشركة، وإن تحرك «فورد» في عملية الماركات وفي علاقات صحيحة طويلة الأمد مع الزبون يشرح ذلك بوضوح. وليست جميع الشركات الصناعية قد تحققت من ذلك بعد. وليس الجميع في (ceo) قد اقتنعوا، إلا أن هؤلاء يتعلمون بالطريقة الصعبة.

ماركات الشركة:

إن الماركة موجهة تقليدياً بشكل خاص أو عام إلى الزبون، وتستولي بصورة متزايدة على الشركة بالذات. وكانت الشركات تتعامل دائماً بتعدد الحضور: المستخدمين وحملة الأسهم والمجتمع المالي، والموردين

والمتعاونين والحكومة وغيرهم من الأجهزة النظامية. وكل واحد من هؤلاء كان يعامل تقليدياً بصورة منفصلة إلى حدٍ ما. وكانت ترسل إلى كل واحد منهم رسائل مختلفة أو رسائل بتأكيدات منفصلة تماماً. أما اليوم فلم يعد ذلك ممكناً، فكل واحد من هؤلاء الحضور قد تم تخطيه، فالموردون يمكن أن يكونوا شركاء أيضاً أو زبائن أو مساهمين، ويمكن أن يكون المستخدمون مساهمون أيضاً. وفي عالم تأخذ فيه وسائل الإعلام اهتماماً نشيطاً في الشركة والتي فيها البيئيون متنبهون لسوء سلوك الشركة والتي فيها العاملون ذوي المعرفة بشكل خاص شديدو التنقل وعلى استعداد تام للانتقال إذا لم يحبوا مستخدميهم، يوجد مطلب ملح لنوع ما من التماسك في إسقاط هوية الشركة، وعندما تكون الشركة في أعين الناس، عليها أن تنسق جميع أوجه اتصالاتها وسلوكياتها. إلا أن هناك عوامل أخرى تعمل أيضاً، فبعد أن تصبح الماركة أكثر أهمية في السوق وتكاليف الترويج تدفع المؤسسات لتوسع في الماركات، هناك إغراء كبير لاستخدام اسم الشركة للحم (عملية اللحام) حقيبة الماركات سوية، وإن الشركة أصبحت بصورة متزايدة حساسة نحو الحقيقة بأن سمعتها لها تأثير مباشر على أسعار أسهمها، ولذا فهي تذهب إلى أبعد الحدود لتوضيح وضعها كمساهم هام نحو سعادة مجتمعها. وحتى شركة شل، التي لم يعرف عنها حتى الآن حساسيتها نحو المسائل البيئية أو حقوق الإنسان، تقوم بالانتباه إلى هذه المسألة. وقد أصدرت في عام 1998 ـ المطبوعة الأرباح والمبادئ ـ هل يجب أن يكون هناك خيار. ولاحقاً قامت بتدشين حملة إعلامية رئيسية تؤكد فيها على اهتمامها بالمسائل البيئية.

وربما فوق كل ذلك، كما تم تصوير مثل «فورد» بصورة دراماتيكية، فإن الأرض التي كانت تقف عليها الشركة تقليدياً أخذ ينتقل من الصنع والبيع إلى كونها بأنها تمثل مجموعة من القيم. وربما كانت «فرجين» الأكثر باعاً في بداية القرن الواحد والعشرين لهذا المثل. فليس ما تقوم «فرجين» بتصنيعه هو الذي يعرّفها، بل كيف تصنعه. «فرجين» هي بالكاد تكون شركة، فهي في

الحقيقة ماركة تحمل سوية سلسلة من المنتجات والخدمات بالكاد تكون بينه أية صلة، وعندما يتدهور واحد منها أو يعمل بشكل سيء وهو ما يحدث في كثير من الأحيان بخلاف ما تحب «فرجين» فإن جميعها تنال عقابها. وما يعني هذا بأن الشركات كما وصفها زميلي السابق (هانز أرنولد) بأن عليها أن تمثل هدفاً كثير الإثارة يمكن فهمه على نطاق واسع. وبعبارة أخرى، على الشركة أن تدير نفسها كماركة لجميع حضورها.

الماركات في فكر الجمهور:

أصبحت الماركات أكثر أهمية مما كانت عليه بالسابق على الإطلاق. وأن تأثيرها ساحق. وما هو الوضع حول الماركات التي تثير اهتمامنا بهذا القدر، ولماذا نحن مأسورين بها إلى هذا الحد؟ ولماذا يشرب مزيد من الناس الكوكاكولا في الولايات المتحدة أكثر من شربهم الماء. وحسب ما أعتقد يوجد ثلاثة أسباب معقدة مترابطة لِم أصبحت الماركات بهذه الأهمية ولِم سيستمر تأثيرها في النمو.

أولاً: في عالم معقد إلى حدٍ كبير وصاخب ومتنافس إلى حد الجنون تقريباً، حيث هناك الكثير المتشابه مما يمكنك أن تختار منه حيث أن الاختيار القائم على عوامل منطقية هو الآن مستحيل تقريباً في معظم الحقول، بينما تجعل الماركات الاختيار أسهل. والماركات هي الوسيلة التي نستخدمها للتفريق بين متنافسين لا يمكن التمييز بينهم تقريباً، وبدون ماركات واضحة في بعض الحقول فلن نستطيع موضوعياً أن نخبر عن منتج أو خدمة من المنتج الآخر.

ثانياً: توفر الماركات المتناسقة فهي تعطينا التأكيد بأن ما لدينا اليوم هو مثل ما كان لدينا بالأمس ونفس ما سيكون لدينا بالغد، ولكن التناسق يمكن أن يشمل التنوع. «ودزني» على الأرجح هي معمل الماركات الأكثر تأثيراً من نوعها في العالم. وتنتج دزني على الأقل ماركة جديدة رئيسية مرتبطة بطرح

ماركات أدنى مساعدة، مثلاً علاء الدين، الأسد الملك، جميلة والوحش (ماركتان هنا) كما أن دزني بمواظبة وحرص تعيد تدوير ماركاتها القديمة: «سنووايت» زائداً جميع «الأقزام السبعة» و«بينوشيو» وهكذا، وماركات دزني تظهر في كل تصميم يمكن تصوره، وهي توزع من خلال مجموعة من الأقنية المختلفة: أفلام، عروض الجليد، الكتب، الألعاب، ثيم بارك، متاجر الخ... ودزني لا تدعنا نفلت من قبضتها الشديدة المعانقة، ويوجد تنوع وتناسق في كلا المُنتج والتوزيع.

وإن أفلام «وودي آلن» ماركاتها متناسقة كماركات دزني بالرغم من عدم وجود آلية مكشوفة لعمل الماركات. إن إدارة الماركة في المعنى التقليدي سوف تكون بدون شك شيء بغيض «وودي آلن» كما مع «دزني» فإن التناسق الوظيفي والعاطفي الكامل، سوية مع التنوعات الخفيفة المثيرة تتماسك لجعل الماركة بتلك القوة.

ثالثاً: ربما العامل الأكثر مدلولاً الذي يجعل الماركات بهذه القوة هو التعاطف. نستمتع بشركتهم ونعتمد على علاقاتهم لأنهم يساعدوننا بأن نعرّف من نحن. وكذلك نشكل الماركات بما نريدها أن تكون بحيث تساعدنا في إخبار العالم حول ذاتنا. والماركة يمكن أن تؤكد لنا وتخبر العالم بأننا مطابقين للموضة. (ماكس مارا، أو أومبرو، أو بوك أخوان).

يمكننا عمل الماركات بالتعريف عن أنفسنا بمفهوم المعايير المعترف بها والرموز. ف «لكسوس» و«تومي هيلغفر» و«غلين فيدسن» يصنعون بيانات دقيقة ويمكن التعرف عليها بسهولة حول من هم وبالتالي حولنا نحن الناس الذين نشتريها. و«بوبري» و«دنهيل» «داكس» و«جوني ووكر» بكونهم بريطانيين كلياً، وذكور وفي منتصف العمر وأغنياء، يتاجرون بنوع بريطاني للبيع بالتقسيط الضمني الخيالي لـ «برتي ووستر» و«شرلوك هولمز» و«أغاثا كريستي» وتكمن قوتهم في قدرتهم على التقاط وتوفير شيء ما من القصص الخيالية لهذا

العالم بسعر عالي ولكن ليس مستحيلاً لسوق صغير إلا أنه كبير جداً على المستوى العالمي. وليس باستطاعة أحد أن يدّعي بأن المعطف المطري لـ «بيربري» يكلف أكثر ليس بسبب قماشه، ولكن بسبب أناقته والمضامين الاجتماعية والثقافية التي تقف وراء هذا الزي، ولهذا السبب محبوب من قبل رجال الأعمال اليابانيين. والأغنياء في شرق أفريقيا الذين يقودون سيارات المرسيدس يسمون «وانبزي» ـ أفراد قبيلة مرسيدس بنز ـ ولن يكون باستطاعتك الحصول على تعليق اجتماعي قوي أكبر من ذلك. وفي الواقع أن هذا العامل الثالث وهو المساهمة التي توفرها الماركة لقدرتنا على التعبير عن من نكون نحن، لإكمال وتقوية فرديتنا، هو الذي يجعل من الماركات تلك القوة القديرة غير الاعتيادية.

لقد أصبحت الماركات منفصلة بشكل متزايد عن المنتج/ الخدمة التي كانت مشتركة معها في الأصل. فشركة «كاتربيلر» تصنّع تجهيزات إنشاءات، إلا أن بشراكتها، فإن ماركة (كات) التي تظهر على الأكشاك ألبسة متينة حديثة. والمدخّن الساذج لسيجارة مارلبرو في الخلاء يظهر الآن في لباس مارلبورو لساذج في الخلاء، وحتى أن بعض الماركات تدل على الدولة التي انطلقت منها. فمرسيدس بنز وألمانيا قابلتان للتبادل وكذلك سوني واليابان، ومزيد من الناس يعرفون عن دايو أكثر مما يعرفون عن كوريا الجنوبية التي تأتي منها الماركة. وإذا لم يكن هناك أي شيء خاص ليقال حول النوعيات المتأصلة في المنتج، فإن الماركات الماهرة تطور موقفاً. لقد استخدمت «بنيتون» وسائل الإعلام لإعلاناتها التقليدية لإرسال رسالات غريبة ومزعجة غالباً حول الحياة، والموت والمعاناة العالمية، وأيا كانت هذه الإعلانات، فإنها لم تكن حول بيع الألبسة وكانت تتضمن مكوناً اجتماعياً.

إن أفضل الماركات وأنجحها تستطيع أن تضغط وتعبّر عن العواطف المعقدة الرقيقة بسهولة حيث تستطيع أن تجعل تلك العواطف قابلة للوصول إليها مباشرة، وفي العديد من الحالات متجاوزة عقبات هائلة كالعرق،

والدين واللغة. فلديها محتوى عاطفي هائل ويوحي بالولاء بدون سبب. وإن ماركات كهذه يمكن أن تكتسح العالم حيث أن وجودها المادي والعاطفي كلي الوجود، وتبدو بأنها موجودة في كل مكان وهي تقريباً كلية القدرة. ديزني، وكوكاكولا، وماكدونالد، ونايك هي ماركات شاملة من هذا النوع، وهي تحاول شمول أكبر عدد من الناس في كل مكان. فالرياضي الشاب في الولايات المتحدة يلبس حذاء من ماركة «نايك» لأن كلاهما هو أو هي يفكر أو تفكر بأنه سيساعده أو يساعدها بالأداء بشكل أفضل ولأنها متموضة. وكلاهما رمزيان ووظيفيان. وإن شاباً يعمل في التنظيف في مطار بانجول في غامبيا يجهد ويوفر لشراء نفس الحذاء كمؤشر إليه أو إليها وللآخرين بأنه هو أو هي قادران على أن يشاركا على الأقل في سحر العالم الغني لأنه كلما كان الحذاء أكثر نظافة بالذات كان رمزياً أكثر من كونه وظيفياً. وأن فكرة الماركة قد جعلته أيقونة.

إن ماركة «نايك» والماركات المشابهة يبدو بأن لها هذا النوع من القوة الروحانية. وهي تبدو في عهد فردي مادي اكتسابي أناني بأنها أصبحت نوعاً ما من الإحلال محل الاعتقاد الديني أو تكملة له. وعلى المرء أن يسأل، لماذا هناك أفراد مستعدون لعرض ولائهم ماركات المشروبات الخفيفة والسيارات وأحذية التدريب عن طريق سكب شارات هذه المنتجات على كامل شخصيتهم؟ وأي كفاية يحصلون عليها منها، وهذا النموذج المألوف الغريب يمس جميع الأعمار، المجموعات الاقتصادية الاجتماعية والثقافات. وهي ليست ماركات أسواق كثيفة مثل «مارلبورو، وكوكاكولا، ونايك» التي يلتصق بها الناس ويعرضونها. فالمنتج «موشينو» المبهر يعرض نفسه متباهياً، وكذلك الأناس الذين يشترون ماركة «موشينو» يخربشون اسمه بأكبر حجم ممكن على معظم ألبسته واكسسواراته، ويفعل نفس الشيء: «غوسي، برادا» وغيرهم.

وإن الناس الذين يشترون هذه الماركات التي تعلق عن نفسها والمدهشة

لا يعرضون بكل بساطة بأن باستطاعتهم الحصول عليها، وقد يكون ذلك ذو دلالة، إلا أنه ليس العامل الوحيد. إن عرض الماركة التي دفعت المال للحصول عليها، تلك الماركة التي تحولك إلى عربة إعلان، كنوع من موقع الملصق البشري، هي بالتأكيد، فوق كل ذلك، محاولة بالتعريف الذاتي. وذلك بدوره ينسب إلى عضوية مجموعة مشكاة، نادي بمجموعة واسعة من الفوارق الضئيلة التي تعود إلى الوضع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي. والماركات تساعدنا نحن المستهلكين الذين نشتريها ونستعملها لنعبّر عن أنفسنا ولنخترق الجلبة والضوضاء التي تحيط بنا. وتمثل الماركات نوعاً من الاختزال يتحول بصورة متزايدة إلى اختزال عالمي. وليس من المستغرب أن العديد من الماركات تطغى في نموها على المنتجات والخدمات التي كانت تتألف منها في الأصل، وليس من المستغرب أيضاً أن العديد من الشركات في الصناعة والخدمات قد تأثرت واحتارت بهذا المصدر الهائل للقوة والربح التي أوجدتها الماركات.

ماذا تساوي الماركة:

إذا كانت الماركة بهذه الأهمية في أذهان المستهلكين وبصورة متزايدة لدى مجموعات من الحضور أيضاً، فيعني ذلك بأن بعض الماركات تساوي الكثير من الأموال. أكثر بكثير من الموجودات المادية (الفيزيائية) التي كانت مرتبطة بها تقليدياً، وقد أصبحت الماركات مساهماً مؤثراً في قيمة رأسمال الشركة. فقيمة كوكاكولا أكبر بعدة مرات من مجموع قيمة موجوداتها الفعلية. وهذا إلى حدٍ بعيد بسبب أن مساندة ماركة ما يكلف مبالغ كبيرة، وأن أغلب الماركات يمكن تسويقها بأرباح مجزية، وإن أحد الأدلة المؤكدة النجاح على قوة الماركة هو أن تنظر إلى أي مدى يمكن أن يدفع الناس من أجلها، فقميص بتمساح صغير أخضر مطرز عليه، يكلف ثلاث أو أربع مرات أكثر من نفس السلعة بدون تزيين. وأحذية المركب (تيمبرلاند) ليست في أدائها

أفضل من منتجات مشابهة، وتبدو غير مختلفة كثيراً عنها، بينما تكلف ربع ثمنها. وحتى الساعات تمثل مثلاً بناءً. فالشركة السويسرية (SMH) تمتلك تشكيلة من ماركات الساعات بما في ذلك، أوميغا، ولونجين، تيسو، وسواتش، وجميع الساعات التي تصنعها تنبئ عن الوقت بدقة. ولا ينكسر أياً منها، وليس من شك بأن ميكانيكيتها من الداخل متشابهة، إلا أن هذه الماركات تتفاوت بشدة في المظهر. وبالطبع بالسعر أيضاً. وبعض الساعات تبيع بمقدار مئة مرة أكثر من الأخريات. وإن بعض الاختلافات مردها إلى المعادن المحكمة والمرتفعة في أسعارها في إطارات معقدة جميلة، وما تبقى ذو مضامين اجتماعية ثقافية. ولذا، وبالرغم من أننا كزبائن نريد جميعنا الحصول على صفقة إلا أننا بدون شك نعي الفروق الكبيرة في الأسعار التي تأتي مع الماركات. ولم أسمع على الإطلاق بأن ماركة قد خرجت من نطاق العمل لأنها كانت غالية جداً، وهذا عامل لم يغب عن لحظ الناس الذين يسوّقون الماركات، وليس مستغرباً في أن الماركات قد أصبح الشاغل الرئيسي لكبار المنفذين الذين أصبحوا معنيين بصورة متزايدة بوضع قيمة على الموجودات الماركات ذات القيمة الضخمة غير الملموسة التي يحاولون ضبطها.

كم تساوي الماركة؟ المحاسبون وغيرهم من المعنيين بالتقييم المالي للأعمال كانوا دوماً متشككين حول الموجودات غير الملموسة مثل الماركات، تقليدياً، كانوا يعطون غفراناً قصيراً للاعتراف بالإثم إلى الشركات التي كانت تضع قيمة للنوايا الحسنة أو السمعة، بالرغم من أنه منذ منتصف التسعينيات ابتدأت الأمور بالتغير. وقد أصبح من المؤكد بأن الموجودات غير الملموسة لها قيمة مالية حقيقية.

ولنقارن الموجودات الصافية عملياً لثروة أي 500 شركة برأسمالها المستثمر في السوق، فالفجوة بين الاثنتين من المحتمل أن تكون قيمة موجوداتها غير الملموسة. وفي نظر السوق إذن، الموجودات غير الملموسة

للشركات ـ أي أنها ماركة إلى حدٍ كبير وليست بالكامل ـ لها قيمة فعلية، والسؤال هو: كم تساوي ويظهر أن الماركة تساوي مقدار ما يكون أي إنسان مستعد ليدفع بها وقد دفعت «فيليب موريس) أكثر من أربعة أضعاف القيمة الدفترية لـ: «كرافت» في عام 1988، ودفعت نستلة أكثر من خمسة أضعاف القيمة الدفترية لـ «رونتري» في نفس العام، واستبدلت بسرعة اسم «رونتري» بنستلة كماركة مصدّق عليها. وفي الوقت الذي تمت فيه هذه المقتنيات، ارتفعت الحواجب استغراباً، ولكن نستلة أخذت «كيت كات» التي كانت في وقت ما ماركة متواضعة لـ «رونتري» وحولتها إلى ممثل عالمي رئيسي.

في عام 1987 عندما صنعت جاكوار 49000 سيارة، دفعت فورد 5.2 بليون دولار للشركة. وكانت جاكوار تتعرض لخسائر ولديها مصنع من الجحيم بنى منتجاً لا يعتمد عليه إطلاقاً وحُمّل بنظام عادي للتوزيع، وتتوقع الشركة ارتفاعاً يزيد عن 200 ألف سيارة سنوياً عام 2002 بالرغم أنها تضم تحت جلدها، كما وضّحتُ سابقاً، جاكوار الجديدة التي ستقام على أرصفة تشارك فيها مع ماركات فورد الأخرى. وستبقى جاكوار في مظهر جاكوار، أما فورد فهي تحوّل ماركة جاكوار إلى نجاح عظيم. وبالطبع فإن توسيع الماركة قيد الإكمال. وبحسب المجلة اللامعة لسيارات جاكوار، سوف تباع من قبل عملاق البيع بالمفرق «سوغو» من مخزنه الشهير في بيكاديللي، في غرب لندن. وستباع السلسلة من عطورات، وأمتعة ومجوهرات وغيرها من المنتجات من مجموعة جاكوار، لذا فإن ما اشترته فورد بـ 5.2 مليون دولار هو شركة سيارات بالية، أو ماركة رفاهية ذات احتمالات ضخمة بالسيارات والألبسة والعطورات والأحذية والأقلام وغيرها من علف المطار.

وبما أن القيم غير الملموسة قد أصبحت بصورة متزايدة ذات أهمية بالنسبة إلى القيم الملموسة فسوف تظهر صيغ مالية لأخذ صافي الاعتبار. فصيغة مالية حقيقية جيدة مليئة بالمضاعفات وخصم التدفقات المالية الرئيسية المحتملة مستقبلاً، إلى صافي قيمتها المالية وما شابه ذلك، جميعها يجري

التداول بشأنها بصورة منتظمة من قبل الماليين في أقطار متعددة، وسوف يعطي بصورة أو أخرى، الوهم أن غير الملموس قد أصبح ملموساً وحقيقة الأمر، هي أن الماركات تظهر بصورة متزايدة بأنها الطريقة الوحيدة التي تميز الشركة فيها نفسها عن الآخرين، وأصبحت الماركات أساسية في الطريقة التي تعمل بها الشركة، ولها تأثير على جميع الحاضرين: الزبائن، والشركاء، والموظفين والمساهمين.

وبصورة متزايدة، تظهر الماركات كالموجودات الفريدة للشركة. والسبب في ذلك، هو أننا المستهلكون من جميع أرجاء العالم قد وقعنا في حب فكرة الماركات وعملية صنع الماركات وإن الانتساب الذي يقوم به الفرد للماركة أمر فريد وصفة مدهشة لعصرنا مظهر ثقافي اجتماعي، ولهذا أحببتها أم أبغضتها، فإن الماركات لا يمكن إيقافها.

الفصل

5

الأسواق والمعاني:
إعادة تصور الحياة المؤسساتية

بول دو غاي

بحسب الفيلسوف الفرنسي والمنظّر الثقافي (جيل دوليز) 1992، أصبح التسويق روح الشركة[1].

وبالتأكيد هذه عبارة استفزازية، إلا أنها واحدة تبدو من النظرة الأولى، بأنها تتحطم على صخرة الإثبات التجريبي، ففي المملكة المتحدة مثلاً، التسويق، مع الطرق الأخرى للخبرة المرمزة كالتصميم والاتصالات، يبدو بأنها مازالت تعاني وضعاً مؤسساتياً ومهنياً ثانوياً بالمقارنة مع تلك التي تتمتع بها الخبرة المالية. الإنتاج والمحاسبة (أرمسترونغ). وعلى كل فإن تسريح دوليز على هذه الأسس لوحدها يمكن أن يكون غلطة، لأنه ليس من الممكن أن يكون هناك تنمية في أعقاب ذلك، وبين العديد من الأشياء

1 يستعمل «دوليز» عبارة التسويق للإشارة إلى أكثر من تخصص مؤسساتي معيّن واحد، ويعني وظيفة التسويق، وفي هذا الاستعمال تشير العبارة إلى جميع أولئك المتخصصين المبدعين الذين يتعاملون في معالجة الرموز غير الموحدة المقاييس ـ البيانات، الكلمات، البيانات الشفهية والمرئية.

الأخرى، في عملية جعل التسلسلات التقليدية إشكالية للخبرة المؤسساتية وبالتأكيد فإن العديد من البرامج المعاصرة للإصلاح المؤسساتي تحتوي على حامض ظاهر من المالية والمحاسبة. وعلى سبيل المثال: ما كان قد مُثّل وقُبِل في العديد من الأقطار وللعديد من السنين بأنه قوى المال والمحاسبة ـ وبالاسم، قدرتهما بأن تديرا بالأرقام لوحدها ـ قد تحوّل الآن بصورة متزايدة بالنظر إليه بأنه ضعفهما الأساسي (ميللر، وأوليري). وبعبارة أخرى، كما أن خرائط عالم المؤسسات قد أعيد رسمها حول رقم «سيارة المستهلك» فإن هذه الطرق قادرة على الإشارة إلى «معرفة»، واحتمال ممارسة القوة بالنسبة إلى الاحتياجات والرغبات والطموحات التي ابتدأ هذا المخلوق ببلوغ رؤية متزايدة (دوغي) و(نيكسون)[2]. وبينما تم تدشين معيار جديد للحكومة المؤسساتية ـ وهو ما كنت قد عبّرت عنه بعبارة حضارة الزبون ـ يمكن أن لا يؤثر على ترجمة مباشرة للميزة المهنية النسبية من المالية والمحاسبة إلى الأشكال الأخرى من الخبرة، وهي مع ذلك تبقى كشيء بموجبه يتم الحكم على الأفراد والجماعات والحكم على أنفسهم والذي يمكن مناشدته (دوغي وسلمان) وهذا يقترح أنه بالأحرى النظر إلى مقالة «دوليز» كشطحة في الخيال النظري خالي من المضمون التجريبي، وقد يكون أكثر خصباً فحص شروط إمكانية المقالة نفسها، فبأي معنى يمكن أن يكون ممكناً بأن نقول بأن أشكال (الخبرة المرمزة) كالتسويق قد أصبحت (الروح) للمؤسسة. وماذا يمكن أن يخبرنا هذا حول سلوك الحياة المؤسساتية في الحاضر؟ في الواقع، إن ما يمكن أن تقوله لنا حول أنفسنا كأشخاص، وأنواع التشكيل الاجتماعي الذي نسكنه حالياً؟.

---

2 المحاولات المعاصرة لإعادة اختراع المؤسسات يبدو بأنه قدر من المرتبات القائمة للخبرات المهنية في بعض التشويش. فعدم اليقين الذي تواجهه المؤسسات في «أوقات مسلية» كهذه قد أكدت إلى حدٍ واضح بأن الميزة المهنية «معروضة للنهب».

إعادة تصور الحياة المؤسساتية:

خلال القرن العشرين ظهرت سلسلة من المقالات قدم كل منها طريقة معينة في رسم خارطة العالم المؤسساتي. وبكلمة «مقالة» لا أعني «الحديث أو الكتابة» بل أشير إلى المقالة في معنى أكثر تخصصاً. وأقترح بأن الكلمة هي مجموعة من البيانات توفر طريقة للتحدث حول العمل على هدف معين. فعندما يتم عمل بيانات حول هدف أو مقالة من خلال مقالة معينة، فإن تلك المقالة تجعل من الممكن بناء ذلك الهدف بطريقة معينة، كما أنها تحدد الطرق الأخرى التي يمكن بموجبها التفكير بذلك الهدف والعمل عليه. وبالتالي، فإن البيانات الإدارية مثل «الإدارة العلمية» العلاقات الإنسانية، ونوعية حياة العمل ـ وهذا عدد قليل فقط ـ قدمت جميعها طرقاً غريبة لتصور المؤسسة، ولعبت دوراً فعالاً في بناء طرق جديدة للناس لكي يضبطوا أنفسهم في العمل. وبعبارة أخرى، بتطوير طرق معينة وبوضع مفاهيم، وتوثيق وعمل على المؤسسات، وهذه البيانات قد ساعدت في تحويل معنى وحقيقة الحياة المؤسساتية.

خلال الثمانينيات والتسعينيات جرى على طبيعة الحياة المؤسساتية مرة أخرى إعادة تفسير واسعة وكانت المقالات السائدة للإصلاح المؤسساتي خلال هذه الفترة ـ الامتياز، عملية الأشغال، إعادة الهندسة، قيمة سلسلة الإدارة لنذكر بعض أهمها وضوحاً ـ جميعها وضعت تأكيدات كبيرة على تطوير أشكال مؤسساتية مرئية عضوية، وتراكيب وعمليات يمكن أن تقهر الركود المدرك، والصلابة وعدم كفاءة الترتيبات المؤسساتية. وهذه المقالات عن الإصلاح المؤسساتي تعود إلى عدد من التطورات تتجمع سوية في الغالب تحت عنوان «العولمة» بينما مناهضو هذه المقالات يستعملون هذه العبارة لإلقاء الضوء على مجموعات من الظواهر المختلفة ـ كتلك المرتبطة بالانتشار السريع للتكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات. أو تلك المرتبطة بالضغوط التنافسية الناتجة عن الأنظمة العالمية للتجارة والمال

والإنتاج ـ وجميعها تتفق بأن تكاثف نماذج الارتباطات المتداخلة العلمية لها ردود فعل خطيرة على سلوك الحياة المؤسساتية ـ في كلا القطاعين الخاص والعام (كانتر، أزبورن، غبلر) إذا كانت العولمة تشكل المأزق الرئيسي، عندئذ فصورة الزبون توضع غالباً كآلية مؤسساتية حرجة من أجل الإدارة الناجحة لآثارها. فالعولمة، كما يجادل، تخلق بيئة كثيفة من الشك، وفي بيئة كهذه، فقط تلك المؤسسات التي تستطيع أن تبقى قريبة من الزبون ـ إعادة تكوين سلوكياتهم ليصبحوا أكثر مبادرة وابتكاراً ـ سوف تعيش وتزدهر. وبعبارة أخرى، إن الإدارة الناجحة للعولمة وتأثيراتها تتطلب إبداعاً دائماً، وبناء مستمراً وإعادة بناء الأشكال المؤسساتية التي تستند بصورة أقل وأقل على ممارسات بيروقراطية ميكانيكية، وبصورة متزايدة على التطور لأشكال مؤسساتية ذات مبادرات أكثر مرونة وانعكاساً، وأساليب سلوكية. وإذا ما أريد بصورة واسعة تحديد الرابحين والخاسرين في هذا الاقتصاد العالمي الجديد، وليس حصرياً، بمنافساتهم، عندئذ لن نفاجأ بأن نعلم بأن «المشروع» ينظر إليه كأوعية لا يستطيع أي لاعب في السوق العالمية أن يعمل بدونه سواء كان، دولة، أو مؤسسة أو فرداً. ففي البيانات المعاصرة للتغير المؤسساتي يحتل «المشروع» موضعاً حاسماً على الإطلاق، ويقدم ناقداً للممارسات المؤسساتية المعاصرة، ويقدم نفسه كحل للمشاكل التي تطرحها العولمة من خلال رسم المبادئ الأساسية لفن جديد لحكم السلوك المؤسساتي. وكما اقترح «كولين غوردون» فإن «المشروع» يشير إلى انسياب دقيق للعقلانية الاقتصادية، ومعنى ثقافي لإخراج طريقة مستحدثة لبرمجة جماعية العمل الحكومي[3]. ولم يعد من السهل اقتراح خلق مشروع بصورة

---

3 أن عبارة مشروع أو شركة تجارية تستعمل بشكل عام لتشير إلى محاولات إدارات جديدة يمينية متتالية لخلق «ثقافة للمشروع أو الشركة» في بريطانيا خلال الثمانينيات والتسعينيات، فقد حاولت الإشارة في عدد من المناسبات بأن العبارة لها مسؤولية أكثر بعداً من ذلك، فقد اقترحتُ بأن «المشروع أو الشركة» يمثل انتقالاً عميقاً في العقلانية =

مستقلة «مشروع مستقل» يشير الآن إلى التوسع المتزايد لآليات السوق بسلسلة من إعادة تعريف أهدافها[4].

فما هي إذن المبادئ الأساسية لـ: «المشروع» وفي أية طرق تعيد تعريف سلوك الحياة المؤسساتية؟ ومن الواضح تماماً، أن أحد أوجه المشروع الحاسمة كمبدأ للحكومة المؤسساتية هو الدور الذي تعطيه «للمشروع التجاري» كنموذج مفضّل لأي شكل للمؤسسة الشرعية وتأمين السلع والخدمات. وبنفس الأهمية الطريقة التي تشير فيها العبارة إلى «نوع العمل» أو المشروع الذي يعرض نوعيات «أعمال المشروع» أو صفاته بالنسبة لأولئك المعنيين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو مؤسسات. وهنا يشير «المشروع» إلى كثرة الصفات كالمبادرة، والاعتماد على الذات، والقدرة على تحمّل المسؤولية للشخص ولأعماله.

وكما اقترح «كولين غوردون» عام 1991، اقترح أيضاً في هذا العرض اللاحق، بأن «المشروع» كمبدأ للحكم مرتبط بصورة ودية شديدة بالأخلاق، ويشير غوردون «بأن ما يعنيه بالأخلاق هو: الإشارة إلى الوسائل التي بواسطتها يفهم الأفراد ويعملون على أنفسهم بالنسبة إلى الصحيح والخطأ، والمسموح والممنوع المرغوب وغير المرغوب»[5]. وهكذا «فالمشروع» كفن

= الحكومية المعاصرة، وأن هذه العقلانية الحكومية تخبر منطق البرنامج المعاصر بإعادة هيكلة الشركة في كلا القطاعين العام والخاص، وأكثر من كونها قصة الأمس، فإن انتصار المستحدث يستمر، ولنشاهد على سبيل المثال، النجاح الهائل لمقالة «أوزبورن وغبلر» عن «إعادة اختراع الحكومة» بعنوان فرعي «كيف تحوّل الروح المستحدثة القطاع العام».

4 بحسب المفكر الاجتماعي «فريدريك جامسون» بينما «اعتماد السوق» يمكن أن يمثل في احد المعاني استعمار «الثقافة» من قبل الاقتصاد، فإن التشكيل الاقتصادي الناتج هو متميز «جمالياً»، وبعبارة أخرى، حتى اعتماد السوق يؤثر على «الثقافة» في نطاق مستقل، وهو بنفس الوقت يضع براعة في كبد الحقيقة بالذات.

5 يستخدم «غوردون» عبارة «الأخلاق» بطريقة تخصصية تقريباً، مشتقة من أعمال «ما يكل فوكولت» حيث يصف «فوكولت» الأخلاق كنوع من العلاقة التي ينبغي أن تمتلكها مع نفسك، التي تحدد كيف يفترض على الفرد أن يكوّن نفسه كموضوع أخلاقي لأعماله بالذات.

لحكم السلوك المؤسساتي والشخصي يروّج لمفهوم المرء «كمقاول للذات». وهذه الفكرة للحياة الإنسانية للفرد «كمشروع للذات» يقترح بأن هناك شعوراً، بغض النظر عما تعاملت به الظروف مع الشخص، فالمرء (هو أو هي) يبقيا دائماً وبصورة مستمرة (حتى وإن كان عاطلاً عن العمل فنياً) بذلك المشروع، وبأنه جزء من العمل المستمر للحياة بتوفير مؤونة كافية للبقاء والتوالد ولإعادة بناء الرأسمال الإنساني للشخص (غوردون). وكما ناقشتُ في مكان آخر، «مشروع الذات» هو حساب الذات ـ ذات تحاسب نفسها وتعمل على نفسها لتحسين نفسها (دوغي دروز).

لذلك فإن قيادة الحياة المؤسساتية بطريقة «المشروع» تتضمن إعادة بناء سلسلة عريضة من المؤسسات والأنشطة بمفاهيم البيت التجاري، مع تركيز الانتباه بصورة خاصة بتوجيهه نحو «سيادة المستهلك» وبعبارة أخرى، نظام السوق بتأكيده على سيادة المستهلك الذي يشكل النموذج من خلاله جميع أشكال العلاقة المؤسساتية يجب أن تتشكل. وبنفس الوقت، مع ذلك، ضمان أن تتحصل الفوائد القصوى من إعادة هيكلة الحياة المؤسساتية بحسب منطق وعقلانية السوق، وإدخال أشكال معينة من السلوك من قبل جميع أفراد المؤسسة. وإن إعادة هيكلة الحياة المؤسساتية بهذا المعنى يشمل «اختراع» طرق جديدة للناس ليكونوا، وتشير إلى أهمية اكتساب الأفراد وعرضهم لإمكانيات وأمزجة خاصة.

دين (حضارة) الزبون (أو العميل):

كما أشرت أعلاه، فإن قيادة الحياة المؤسساتية بأسلوب مؤسساتي مرتبط بشدة بتقييم واضح بين «الإنتاج» والاستهلاك» وبين «متحد أو مشترك» وبين «الثقافة» ونظراً لأن لغة السوق أصبحت هامة بصورة متزايدة، إن لم تكن مسيطرة، فإن مفردات التدبير الأخلاقي والاجتماعي «امتياز المنتج» قد طغى عليه «ثقافة الزبون» بمواطنين أُعطوا مفاهيم كمستهلكين معتملين

(يجدوّن في عمل الكسب): (كيت، دوغي، سلمان).

وكما بيّن نيكولاس روز، فإن الصورة الاقتصادية الأولية التي يتم تقديمها إلى المواطن الحديث ليست تلك الصورة للمنتج ولكنها صورة المستهلك. وكمستهلكين، يشجع الناس لتشكيل حياتهم باستخدامهم قوتهم الشرائية وليجعلوا طعماً لوجودهم بممارسة حرياتهم للاختيار في سوق يشترون فيه بنفس الوقت السلع والخدمات ويديرون اجتماعاتهم وإدارتهم وتسويقهم (روز). ويتألف المستهلكون كمستقلين، منظمين لذاتهم ومحققين بذاتهم ممثلين منفردين يبغون رفع نوعية حياتهم إلى أقصى حد ـ وبعبارة أخرى ـ وصولهم إلى أقصى حد في قيمة وجودهم نحو أنفسهم. بجمع طراز حياة أو طرازات حياة من خلال أعمال ذات طبيعة شخصية للاختيار في السوق. وهكذا، ففي ثقافة المستهلك المعاصر لا تنبثق الحرية والاستقلال من الحقوق المدنية ولكن من خيارات الفرد التي يمارسها في السوق. وإن السيادة التي تهم ليست تلك سيادة الملك أو الملكة، اللورد أو الرجل الأبيض، ولكن سيادة المستهلك في السوق (كورنر وهارفي).

وبحسب عدد من المعلقين الذين قالوا، أن تطور ثقافة المستهلك المعاصر يتضمن انتقالاً حقيقياً في أشكال النظام الاجتماعي. وهذا الشكل الجديد للنظام يميز نفسه بإبدال الإغراء بالقمع، ويعلن من أجل السلطة، وخلق عدد غير محدود من الحاجات (الموضة) من أجل فرض المبدأ. وما يربط الأفراد بهذا التشكيل الاجتماعي هو نشاطهم كمستهلكين حيث ترتبت حياتهم حول الاستهلاك (بومان). ولذا فمن ضمن ثقافة المستهلك المعاصر فإن شخصية المستهلك قد وضعت في منتصف العالم القائم على السوق. وما يعد بأنه جيد وذو فضيلة في هذه البيئة يحكم عليه بالإشارة إلى الاحتياجات والرغبات والطموحات المؤملة للمستهلك ذو السيادة. وإن النجاح والفشل في هذا الكون القائم على السوق هو بالتالي مرتبط بصورة لا تنفصل عن إمكانية المنتجين لتوليد المعرفة حول رغبات وطموحات

المستهلكين ولترجمة هذه المعرفة إلى برامج مؤثرة للتدخل.

وبالرغم من أن ميكانيكية الزبون، العلاقة بين الإنتاج والاستهلاك، وبين داخل وخارج المؤسسة والأكثر أهمية على الأرجح الفرق بين الهوية القائمة على العمل والهوية القائمة على الاستهلاك التي تزداد ضبابية فليس المستهلكون فقط الذين أصبحوا أكثر اعتماداً على السلع والخدمات المنتجة من قبل المؤسسات من أجل استمراريتهم مادياً ونفسانياً، ولكن المؤسسات بدورها تُبنى بصورة متزايدة حول صورة الزبون.

والحاجات والرغبات والطموحات المفترضة للزبون تنقش في الممارسات المؤسساتية والتكنولوجيات وسلوك جميع أفراد المؤسسة لاعتبارها ذات تأثير في ذلك الجهد.

وكما أشرت سابقاً، فلكي تعمل وفق متطلبات الزبون، عليك أن تتصور نوعاً جديداً من الحكم، وأن تتصور طرقاً أخرى للناس لكي يحسنوا التصرف في عالم المؤسسات كما في الخارج، مثلاً: في إعادة هيكلة الحياة المؤسساتية حول صفات الزبون أو العامل، أو المدير، هو في إعادة مفهومه كفرد عامل في البحث عن المعنى والمسؤولية وشعور بإنجاز شخصي ونوعية حياة قصوى.

إن العمل في المؤسسة المشبعة بالزبائن تُفسّر الآن كنشاط يقدم الناس هويتهم من خلاله، وبالتالي، فإن المستخدمين والمدراء يُشجعوا بأن يُنسبوا إلى عملهم كمستهلكين: يصبح العمل ساحة صراع يعرض فيه الناس علاقة استهلاكية مؤسساتية لأنفسهم حيث يُنشئون طرازاً من الحياة يزيد على أقصى حدٍ قيمة وجودهم لأنفسهم، وبعبارة أخرى، فإن «العمل» لنشاط يعاد تصوره من خلال لغة ثقافة المستهلك.

إن ثقافة الزبون لا تطيق معارضة بين أسلوب تقديم الذات المطلوب من الناس كمستهلكين، وذلك المطلوب من قبل المستخدمين والمدراء. إن

العلاقة بالذات التي يتوقعها الآخرون بأن تنمّى، تبنى على وتوسّع الهوية التي يعتبر المستهلكون بأنهم يملكونها. وكلا المستهلكين والمستخدمين يمثلون كأفراد مستقلين حذرين بالبحث عن المعنى والكفاية، وينظرون إلى القيمة المضافة إلى أنفسهم سواء في العمل أو في التمثيل. وسواء توضعت رسمياً في «داخل» أو «خارج» حلبة المؤسسة فإن الأشكال المبنية على السوق للتنظيم الاجتماعي تعمل من خلال «النفس» أو«ذاتية» الأفراد.

وهذا يعني كما أشار «توم بيترز» بأن الحياة في العمل تبدو بصورة متزايدة مثل الحياة خارج العمل على سبيل التغيير (على سبيل التغيير؟ وللمرة الأولى منذ مئتي سنة كأنه هو) وهذا له ردود أفعال هامة على الطرق التي ينظر فيها إلى المؤسسات وتنظر فيها إلى نفسها. كما اقترح العالم الاجتماعي «تشارلز سابل»:

والمستخدمين الذين يُشجعَون بالتفكير بأنفسهم كمقاولين، ولمعاملة مستخدميهم كسوق. . . يجبرون بإدارة الموارد والأخطار بطريقة تجعلها سهلة بالنسبة إليهم بتصور تغيير شروط حياتهم الخاصة. إلا أن هذا الاستقلال المعجّل هو بنفس الوقت مؤهل بنفس الوضع الذي أنتجه. وكما أن المؤسسات تشكل شبكات مع بعضها وبيئتها لكي تبقى على اتصال بالمعرفة المحلية، وكذلك يفعل الأفراد لضمان قابلية استخدامهم الطويلة الأمد من خلال المشاركة في المجموعات المجاورة، ونوادي الهوايات، أو غيرها من الشبكات المهنية والاجتماعية من المحتمل أن يعرفوا عندما تكون وظائفهم الحالية في خطر وحيث توجد الفرص الجديدة وأي مهارات مطلوبة لالتقاط هذه الفرص. وكما أصبحت أسواق العمل المشتركة أكثر انفتاحاً، كان الحمل الذي على هذه الشبكات أن تتحمله أعظم، وسيكون الإجبار الاقتصادي أعظم للاشتراك في الأنشطة الاجتماعية التي ينظمونها.... وبالتالي.... يصبح من الصعوبة القول متى يعمل الفرد. وتصبح الأنشطة في العمل تحضير العائلة إلى عائلة مشروع تبتلع جميع الراحة وتصبح أنشطة العائلة والراحة الشروط المسبقة لقابلية الاستخدام. وتوقّع هذه الإمكانيات يزعزع التمييز بين العمل والراحة والعائلة.

الأسواق والأنفس:

يلعب الاستهلاك بحكم التبعية للسوق دوراً نشطاً في تشكيل ذاتية المستهلك وهويته، إن تكاثر السوق يتطلب الخلق المستمر لطرق جديدة لتحقيق ذلك. وبعبارة أخرى، إن المعركة لنصيب في السوق تصبح توضيحاً كصراع لتخيل المستهلك، ويصبح النجاح المؤسساتي بصورة متزايدة متعلقاً على إمكانية كسب، أو بدقة أكبر، صنع المستهلك. وبينما هذا مازال بشكل واضح مسألة أرقام ـ هندسة لوجستية كما عرفت في بعض الأحيان ـ وهي أيضاً مسألة «معنى» تدخلات تهدف إلى الأبعاد التعبيرية أو الرمزية للممارسات الاستهلاكية.

وفي طريقة علائقية حقيقية بأن التدخلات التي تهدف إلى ذاتية سيادة المستهلك لها أيضاً ردود أفعال على الطرق التي فيها الموضوع القائم على العمل يجري تكوينه وإدارته، والبقاء قريباً من المستهلك.

يعني «هندسة النفس» للعاملين والمدراء للتأكد من أنهم يمتلكون ويظهرون إمكانيات «ذات مبادرة» خاصة وتصرّف «دوغي». ومن خلال وسط لتشكيلة من التقنيات الثقافية والممارسات المكتوبة مع الافتراض المسبق للذات «ذات المبادرة» ـ تقنيات من أجل إنقاص الاعتماد عن طريق إعادة ترتيب هياكل الإدارة من أجل استنباط المؤاخذة الفردية والمسؤولية من خلال مراجعة دقيقة ومخططات للتقييم، ومن أجل تطوير الكفاءات الشخصية وما بين الشخصية عن طريق التدريب في عمليات «تحليل الصفقات» أو غير ذلك من التقنيات المشابهة.

والعالم الداخلي للمؤسسة قد أعيد تصوره كمساحة سوف تشبع فيها طلبات ورغبات الزبائن والإنتاجية المحرضة، والنوعية المؤكدة، والابتكارات المحتضنة، والمرونة المضمونة من خلال المشاركة الفعالة للدوافع المضبوطة ذاتياً والمتحققة ذاتياً لجميع أفراد المؤسسة. وإذا ما افترض بأن نجاح

المؤسسة متعلق بإنتاج ذي معنى لكلا المستهلكين والمنتجين، فهذا يقترح زيادة في أهمية الخبرة المرمزة، فمن جهة مثلاً: طرق التسويق، والنمذجة والاتصالات قد لعبت دوراً حاسماً في أن تكون رأس حربة التوسع ذي التقدم المرحلي للسوق وفي تسهيل نمو ثقافة المستهلك المعاصر. وتحددت بالثقافة والتقنيات الذاتية، حيث لعبت الخبرة المرمزة دوراً حيوياً في تحويل السلع والخدمات إلى رغبات واحتياجات والعكس بالعكس، وبعبارة أخرى، الخبرة المرمزة «تصنع المستهلكين»[6] بفعّالية.

وبنفس الوقت تقدم الخبرة المرمزة مساهمة حاسمة في القدرات الإنعكاسية للمؤسسات ـ كإمكانياتها أن تتعلم باستمرار طرقاً جديدة للتشغيل بالنسبة إلى التبدلات المحتملة في سلوك المستهلك والطلب ـ وبالتالي «تصنيع الناس» في العمل عن طريق معرفتهم الحميمة بالزبون، والوسطاء الثقافيين قادرين على التأثير على تركيب العالم الداخلي للمؤسسة عن طريق ترجمة بحث المستهلك عن التعبير والهوية في صور مؤسساتية معينة والممارسات والتدخلات في السوق. وبالتالي فإن الخبرة المرمزة توفر معنى لكلا المستهلكين وللمؤسسات وأعضائها في نفس الوقت.

وفي أوجه متعددة، إن ديناميكيات ثقافة المستهلك المعاصر وظهور التبريرات المنطقية للمؤسسات التي هي كلا وسيطها وحصيلتها تضمن زيادة هامة للخبرة المرمزة. وفي هذا المعنى، من الممكن بأن نقترح مع (دولوز) بأن الخبرة المرمزة قد أصبحت روح الشركة ونقطتها المركزية أو لبها الانعكاسي[7]. متوضعاً استراتيجياً في الإنتاج والاستهلاك، وكما هي، فإن الخبرة المرمزة للتسويق، والتصاميم، والاتصالات وغيرها يبدو بأنها تمتلك

---

6 بالنسبة لدور التصميم، والإعلان وتجارة المفرق في بناء أشكال جديدة من الرجولة.

7 بحسب «دوليز» فإن هذا التطور لا يجب أن يحيا بالفرح، وبدلاً من ذلك، يكتب «بأننا تعلّمنا بأن الشركات لها روح، وهي الأخبار الأكثر إضافة في العالم».

أفضلية لتتوسط جميع الوظائف المؤسساتية الأخرى وتحدد أمكنتها ووزنها[8] الخاص.

8 من أجل التحدث عن الأهمية الاستراتيجية للخبرة المرمزة من أجل التطورات المعاصرة في صناعتين معنيتين، البيع بالمفرق، وأعمال الموسيقى.

III

السمعة كاستراتيجية

الفصل

6

الطريق إلى الشفافية:
سمعة الإدارة في رويال دوتش/شل

تشارلز فومبرون، وفيولينا رندوفا

إن لدى الشركات صحابة الرؤيا حافز قوي على التطور بحيث يمكنهم من أن يتغيروا وأن يتلاءموا بدون التنازل عن مثلهم التي يعتزون بها.

(كولنز وبوراس 1994: 9)

الشركة القائمة ذات الصحة سيكون لها أعضاء من البشر ومن المؤسسات الأخرى الذين يشاركون في مجموعة من القيم العامة ويعتقدون أن أهداف الشركة تسمح لهم وتساعدهم لبلوغ أهدافهم الفردية الخاصة .

(أري دو غوس 1997 - 2000)

في عام 1995، رويال دوتش/ شل، واحدة من ثلاثة أكبر شركات في العالم - واجهت أزمتان كبيرتان الأولى شملت الإغراق البحري لرصيف الحفر القديم خارج الشواطئ - وتم إجراء أبحاث متأنية من قبل شل أوضحت أن الإغراق كان البديل الأخف ضرراً من الناحية البيئية للتخلص من رصيف المقر ومع ذلك، أصبحت شل هدفاً لعمل الحفر الذي صور شل

بأنها شركة جشعة وغير مسؤولة بدعمها للغرق بأن دوافعه كانت لأسباب اقتصادية بحتة ـ حيث أن الإغراق كان البديل الأقل كلفة. وصعود ناشطي الحفر الرصيف المعطل «برنت سبار» جلب تغطية لوسائل الإعلام على نطاق عالمي واسع لطخ صورة شل، وتسبب مقاطعات واسعة لمحطات شل في ألمانيا وأرغم في النهاية الشركة الممرغة من قبل الجمهور للتراجع في حزيران 1995 .

والأزمة الثانية «للسنة التعيسة» لشل تفتحت في وسائل الإعلام عام 1995، وشملت عمليات شل في نيجيريا، فبموجب مشروع مشترك مع الحكومة النيجيرية، استخرجت شل النفط من الاحتياطيات الموجودة في «أوغوني لاند» وخلال عام 1995 اتهمت شل بالاستغلال والتحايل السياسي لتعاملها مع الطبقة العسكرية الحاكمة في نيجيريا التي اغتصبت السلطة، ولهجرها حقوق سكان «أوغوني» إلى حصة عادلة من أرباح النفط المستخرج من أراضيهم. والمواجهات العنيفة في عمليات شل في نيجيريا جلبت هجمات عنيفة من منتقدي الشركات المتعددة الجنسيات، وبخاصة المتكلمة (انيتا روديك) مؤسسة متجر الجسم. وفي منتصف عام 1995، أوقفت الحكومة العسكرية «كن سارو ويوا» الممثل المتحدث باسم شعب أوغوني للتحريض على العصيان. وقد رسمت وسائل الإعلام صورة سوداء لسياسة عدم مشاركة شل، وتصاعدت الأزمة في تشرين ثاني/نوفمبر 1995 بمحاكمة وإدانة السيد سارو ويوا) وإعدامه المأساوي.

في عام 1995، تقلبت بصورة دراماتيكية القيمة السوقية لمجموعة شركات «شل» بسبب ردة فعل المستثمرين السلبية تجاه الأزمتين. واعترف مدراء «شل» بأن نتائج أعمال الشركة يعتمد إلى حدٍ كبير على سمعة «شل» ليس فقط لدى مجتمع الاستثمار، بل أيضاً لدى الجمهور عموماً والإعلام وحتى لدى الفعاليات.

وخلصوا إلى أن السمعة أثرت على أداء المجموعة وموقفها التنافسي. ونتيجة لتحليلاتهم الذاتية قامت الشركة بتدشين جهد مخطط بملاءة لفحص السمعة الدولية للمجموعة، لرسم الخطوط الكبرى للاستراتيجيات لإدارة سمعة المجموعة، ولإعادة بناء رأسمال من السمعة لدى مساهميها الرئيسيين. وهذا الفصل يصف جهد «شل» لتتعلم حول سمعات الشركات، وما الذي يحددها ونتائجها، وكيف أن شركة بحجمها ينبغي لها أن تدير سمعتها الخاصة. وبالتوافق مع الثقافة الهندسية للشركة، اتخذ كبار المدراء لدى «شل» طريقاً تحليلياً يربط جمع المعلومات النمطي ببناء النماذج بعملية موازية بشكل قريب لـ «التنظير التأسيسي» وتتضمن العملية جمع معلومات واسعة من كلا ناخبيها في الداخل والخارج، وكذلك تعاون فعال في بناء النظرية من قبل مدراء «شل» الموجودين في فروعها البعيدة. ونتج عن جهودهم فهم أعمق عن العلاقة بين هوية الشركة والسمعة واقترحت بأن من المهم لشركات مثل شل بأن تحقق شفافية الشبكة لجمهورها الخارجي. وهنا نمسك بخلاصة كشف العملية التي حضت شل بأن تصبح مؤسسة أكثر تعبيراً وشفافية، وأن تصف بعض التغييرات التي قامت بها الشركة لتجعل من شفافيتها وتعبيريتها مؤسسة وبالتالي تقوي سمعتها. إن خبرة شل تفضي بصورة خاصة إلى تطوير إطار لفهم إدارة السمعة لأنها تمثل جهداً نادراً وشاملاً لإدارة سمعة الشركة في البيئة المتعددة الثقافات التي تواجه الشركات العالمية اليوم.

القضية بالنسبة لإدارة السمعة:

إن سمعة الشركة هي مجموع إدراكات الخارجين حول الصفات البارزة لها، وهي تعكس الاحترام العام الذي تتمتع به الشركة من قبل مساهميها المتعددين. والباحثون في الاستراتيجية والنظرية المؤسساتية والمعرفة المؤسساتية قد أظهروا اهتماماً متزايداً في الدور الذي تلعبه سمعة الشركة في ربط المؤسسات ببيئتها، ويقترحون طريقتان تكون فيهما السمعة هامة فمن

جهة، السمعة ذات قيمة ولها تأثيرات ذات قيمة جوهرية على الشركات، ومن جهة أخرى، السمعة تشكل مصدراً للشركات من ردود الأفعال المباشرة للمساهمين في بيئتهم عند حدوث الأحداث الخلافية، فسمعة الإدارة هي إذن مبررة على أسس اقتصادية واستراتيجية.

فوائد الأداء:

لقد كُرّس جهد حقيقي لتأسيس من هم وراء سمعة المؤسسة والنتائج المقترنة بالصور المؤسساتية الإيجابية. وتؤكد الإثباتات المتنوعة المكاسب المالية التي تعود على الشركات ذات السمعة الجيدة. ويتضمن الدليل بحثاً أكاديمياً حول الفوائد المالية للسمعات الجيدة، والخسائر المالية المرافقة بالأزمات التي تمس السمعة. وقد أخبر «فون بورن، وشانلي» على تأثيرات إيجابية على سمعة الأداء المالي السابق والإعلان والمساهمات الخيرية، والتأثير السلبي لسرعة تأثر الأرباح ورؤية الإعلام.

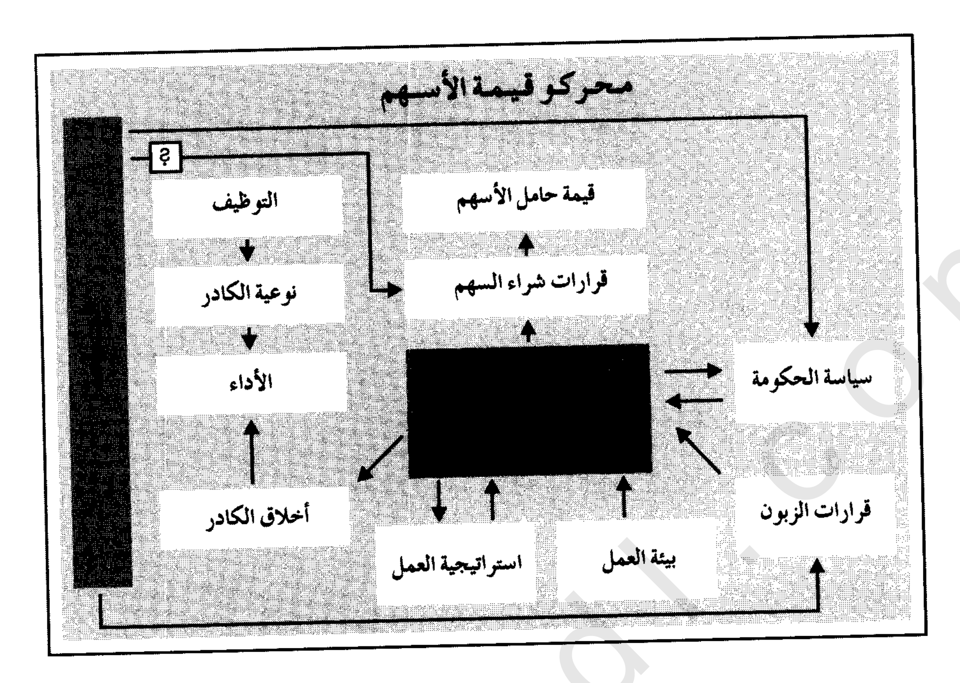
إن نتائج الأبحاث حتى اليوم تظهر بأن السمعة تسبغ على (وتخلع عن) من قبل أفراد الدائرة الإنتخابية فالمستثمرين يكافئون الشركات ذات السمعة الجيدة برفع السعر الذي تباع وتشترى فيه أسهم الشركة، ويدفع الزبائن طوعياً سعراً تشجيعياً لمنتجاتهم، ويُسر العاملون ويفضلون العمل لأجلهم. مثلاً: إن دراسة تنبؤية بإيرادات سنة واحدة لـ303 شركات تمت من قبل محللين ماليين أظهرت بأن تنبؤاتها قد تم شرحها بدقة بواسطة مؤشرات الأداء، إلا أنها تأثرت أيضاً بالمكونات غير المالية لسمعة الشركة. وبالتشابه، بيّنت دراسة لعشرة محافظ للشركات بأن المستثمرين كانوا راغبين بأن يدفعوا زيادة للشركات ذات السمعة العالية، ولكن بخطر قابل للمقارنة والعوائد. وأخيراً، فالمسوحات السنوية للطلاب تظهر بأن طلاب (إم - بي - إي) ينجذبون بدون اختلاف إلى الأعمال في الشركات ذات السمعة العالية، أي إلى الشركات الكبيرة والأكثر رؤية في صناعاتها.

وبأخذ هذه الدراسات سوية نجد أنها تدعم فكرة أن الفوائد المالية الملموسة تقترن بالمواقف ذات السمعة العالية - والعكس بالعكس - وبشكل عام، إن السمعة تغل للشركات ذات الأداء الأفضل ولكنها تمكن أداءها أيضاً. وإن أداءاً ذو نقطة جوهرية أقوى يأتي للشركات المحترمة التي تبلغ وضع الاختيار الأول مع المستثمرين والزبائن والمستخدمين. ولذا فنشاط سمعة الإدارة - بالرغم من أنه نشاط مكلف يتطلب استثمارات كبيرة في الوقت والطاقة والمال والالتزام - لا شيء أقل من الفائدة النفسية المتنورة. (فومبرون).

عواقب سلوكية:

العديد من الباحثين بينوا أن أعضاء المؤسسة يمارسون أموراً لها تأثيرات سلبية على سمعة المؤسسة، وكذلك بكونها تهديد لهوية المؤسسة (دوتون، دوكيريش)، مثل التأثير على الاعتقادات نحو ما هو «اللب أو القلب» والمميز، والدائم في مؤسستهم. ومنذ أن الاعتقادات حول الهوية المؤسساتية تؤثر على الأعضاء، والدوافع، والالتزامات، فإن حماية وتحسين سمعة المؤسسة يؤثر على قدرتها لإدارة مستخدميها. وإضافة إلى ذلك، في دراستهم لاستجابة جامعة عامة للتغيرات في التعليم العالي، وجد (غيويا، وتوماس) أن صورة الإدارة للمؤسسة تؤثر على كيفية تفسيرهم للتغيرات في البيئة والتغيرات الاستراتيجية التي صنعوها.

إن أدبيات الإدارة تعطي الانطباع بأن المؤسسات تحاول أن تعالج بمهارة إدراكات الخارجيين وهي تفعل ذلك عن طريق لفت الانتباه بانتقائية للمظاهر الشرعية لمؤسساتهم: تقوم المؤسسات بتحسين شرعيتها المدركة عن طريق تقديم تفسيرات لممارسات الشركة التي تلي أخباراً جيدة، ولكنها تقدم اعتذارات أو تبريرات مرسومة لإضعاف مسؤولية الشركة عن الأحداث الجدلية والأخبار السيئة.



الشكل 6 ـ 1 منظر لتأثيرات السمعة طورت من قبل علاقات الاستثمار في «شل»

قام «ايلسباخ، وسوتون» بتحليل البيانات المقدمة من قبل متحدثي المؤسسة بعد مناقشات عممت بصورة واسعة، وأظهروا كيف أن تلك البيانات تؤثر على شرعية الشركة المدركة أو سمعتها. وقد وجدوا بأن المتحدثين يعالجون بمهارة المناقشات والدليل الذي يقدمونه لكي يؤثروا على إدراكات الخارجيين لشركتهم. وبشكل خاص، يحاول المتحدثون (الناطقون باسم الشركة) تقديم شروحات منطقية وموثوقة. وبالرغم من أن افضاءاتهم تتنوع، فإن الأكثر تأثيراً هو الذي يقرن الاعتراف بالمسؤولية مع مرجعيات لمظاهر مؤسساتية عريضة في تركيب المؤسسة.

هذا وبالرغم من أن هذه الدراسات تلمح كيف أن الشركات تستطيع التأثير على الحضور، فإن تقدماً أقل قد بذل في فحص كيف أن الشركات تدير بفعالية وبشكل منهجي إدراكات وتقييمات مساهميها. وقد اقترحنا في مقال آخر، أنه لكي نصل إلى تعليل كامل لكيفية ظهور السمعة، يحتاج الأمر

إلى تحليل تفصيلي للتفاعلات المعقدة التي تربط المؤسسات الإعلامية الوسيطة وأفراد الدائرة الانتخابية، وبشكل خاص، لفتنا الانتباه إلى ثلاث عمليات اجتماعية تتبلور من خلالها السمعة.

(1) عملية تشكيل بيئية تستهدف الشركات وتؤثر استراتيجياً من خلالها على أفراد الدائرة الانتخابية.
(2) عملية إشارة انعكاس الضوء التي من خلالها تقوم المؤسسات الوسيطة المتخصصة في تقييم الشركات (الصحافيون، والمحللون الماليون) بنقل المعلومات إلى أفراد الدائرة الانتخابية.
(3) عملية تقييم جماعية تقوم بتجميع التقييمات الفردية للشركات في هالات (جمع هالة) للسمعة. ولقد كان هناك أبحاث ضئيلة تفحص كيف تعمل في الواقع هذه العمليات الثلاث.

وبغية زيادة فهمنا في كيفية تطور السمعة، نركز هنا على عملية بلورة مركزة على مؤسسة واحدة. بالتوافق مع منهجية تحليل الحالة نوعياً. وقد استخدمنا كإطار توجيهي من أجل استكشاف عملية البلورة، النموذج ذو المراحل الثلاث لبناء السمعة المقترحة من قبل (فومبورن) حيث اقترح (فومبورن) بأن الشركات التي تبغي بناء المسعة:

(1) تقييم الحالة الجارية لسمعة الشركة وحالة منافسيها.
(2) تحليل الحالة المستقبلية المرغوبة لسمعة الشركة.
(3) توضيح الاسقاطات التي تستطيع تحريكها من توضع إلى آخر.

ومن خلال هذا الإطار تابعنا جهود شركة شل لإدارة سمعتها بالنسبة إلى المسألتين الجدليتين اللتان واجهتهما الشركة عام 1995: (برنت سبار ونيجيريا). وتبع هذه الأزمات، اعتراف كبار مدراء «شل» عام 1996. وهو يصف التأثير القوي الذي كان يعتقد بأن سمعة «شل» تتكل على مموليها.

واستجابة لذلك، دشنت الشركة في منتصف عام 1996، جهداً متضافراً لفحص سمعة المجموعة كشركة ورسم استراتيجيات لإعادة بناء رأسمال السمعة مع المساهمين. ونصف هنا جهود «شل» لفهم جذور أزمتها بالسمعة، والخطوات التي اتخذتها الشركة لتطوير نموذج لإدارة السمعة في المجموعة.

خبرة «شل»:

إن «شل» هي شركة إنكليزية هولندية متعددة الجنسيات حيث ابتدأ مؤسسوها البريطانيون كبائعين للنفط للكازات في الشرق الأقصى، ومؤسسوها الهولنديون استوردوا زيت الكاز من سومطرا. وقد سميت «شل» على اسم أصداف البحر التي كانت تستخدم كعملة في الشرق الأقصى في ذلك الوقت. ومنذ عام 1906 كان العمل الرئيسي للشركة المندمجة إنتاج وتسويق المنتجات النفطية. وفي أعقاب أزمة النفط عام 1970 قامت «شل» بالتنويع في أنشطة مشابهة تقريباً بما في ذلك المعادن والتعدين والطاقة الذرية. وبحلول عام 1995، عملت شل كاتحاد غير محكم لما يزيد عن (3000) شركة عاملة واسعة الاستقلالية في خمس أعمال أساسية: التنقيب والإنتاج، المنتجات النفطية، الغاز والفحم، الكيماويات، والمتجددات. أما هيكلياً فمجموعة شل لا تدار من قبل مسؤول التربية الرئيسي (CED) ولكن من قبل لجنة من مدراء الإدارة تدار رضائياً، ومن ثم تدار فعالياتها بإرشاد «كور هيركستروتر» الرئيس الرسمي للمجموعة. وإن موجودات المجموعة تضعها بين الثلاث شركات رئيسية في العالم، بإيرادات تزيد عن (100) بليون دولار، وحوالي (900) ألف مساهم يعملون في (144) قطر، وحوالي (100) ألف مستخدم و(700) ألف مستخدم بعقود، وأرباح سنوية بحوالي (7) بليون دولار.

وكما تم الحديث سابقاً، فقد واجهت «شل» أزمتين رئيسيتين في عام 1995 عجلتا حدوث الاستبطان (فحص الأفكار والدوافع) والتحليل والتغيير. ونصف هنا هذه العملية: وبشكل خاص نتفحص مشروعين رئيسيين دشنتهما

«شل»: (1) تقييم تغير توقعات المجتمع و(2) بأنها أصبحت «الشركة الأكثر موضع إعجاب في العالم» وبالتالي، حرضت لمشاريع التقدم في التغيير بما في ذلك إعادة التفكير بالقيم الأساسية للشركة وإعادة تصميم أنظمة لإدارة المساهمين، وحملة عالمية للهوية. ومدير التنفيذ الرئيسي في «شل» ولجنة مدراء الإدارة والرئيس «كور...»(1998) وصفوا التغييرات بأنها تستحق بصدق عبارة «تحويل» لأن: موظفي شل في كل مكان استجابوا إلى الحاجة للتكيف باستمرار للعمل الجديد والتحديات الاجتماعية. والموضوع الرئيسي هو «الانفتاح» نحو الأفكار الجديدة، وحول ماذا نعمل، ونحو أفكار الآخرين، وإن أساس هذا هو ثقتنا في قوة قيمنا المتأصلة.

المشروع الأول: تقييم تغير توقعات المجتمع:

إن أزمة 1995 أثارت مناقشة واسعة داخل «شل» وشعوراً بعدم الارتياح بأن الشركة قد فقدت الاتصال بمحيطها، ولنعيد ثانية من أقوال رئيس المجموعة: لقد كرسنا كثيراً من الجهد لفهم كيف تتغير توقعات الناس بالعمل الدولي، وقد شمل ذلك محادثات واسعة مع مختلف أطراف الرأي حول العالم. ولم نكن خائفين بالدخول بمناقشة عامة عندما نعتقد بأن لدينا شيئاً ما لنقوله. وشركات «شل» تعمل بشكل متزايد مع المجتمع والمجموعات البيئية. وابتدأت «شل» بعملية التعلم عن إدارة السمعة بدراسات لجمع المعلومات، وبالنسبة للدراسة الأولى في أوائل عام 1996، دعت «شل» (101) من قادة الرأي ذوي المراتب العالية من أكثر من 50 بلداً للمشاركة في مقابلات وطاولات مستديرة حول تغير الإدراك نحو المتعددة الجنسيات، وقد شمل المشاركون سياسيين (14٪) ووكالات حكومية (69٪)، جمعيات تطوعية (28٪) ، ممثلي الإعلام (9٪)، أكاديميين (12٪)، وكذلك رجال الأعمال (18٪) وكانت النتائج حاسمة: وكانت توقعات الشركات عالية جداً، ويمكن الإثبات بأنه صعب جداً إن لم يكن مستحيلاً الوفاء بها. (كارين

سوغندو) الإداري الرئيسي «لشل» المسؤول عن الشؤون الخارجية في المجموعة، وصف النتائج وتأثيراتها على «شل» بهذه الطريقة:

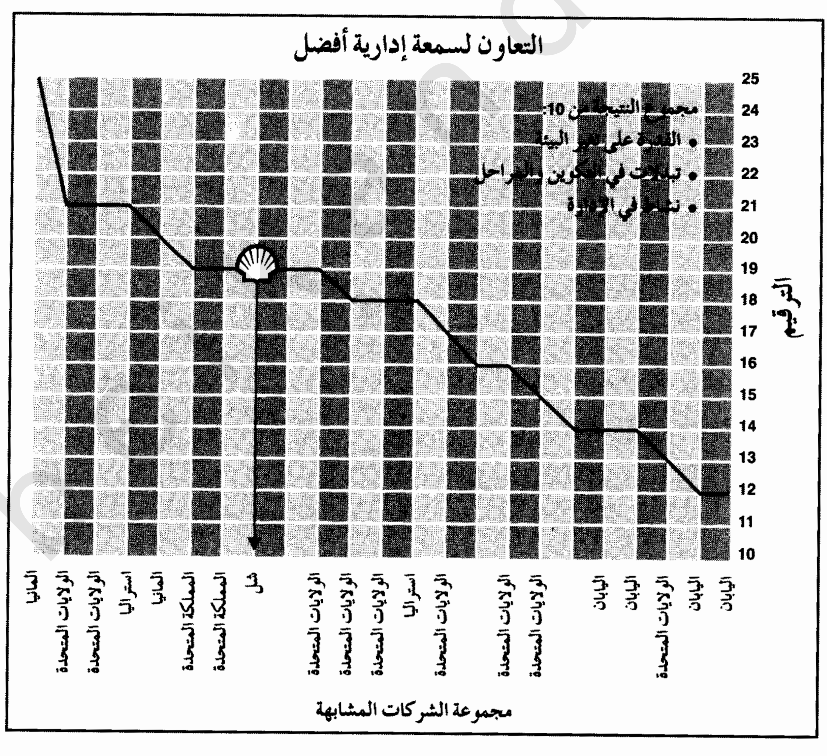
> لقد وجدنا بأن الناس لديهم ثقة كبيرة في قدرة الشركات أكثر من ثقتهم بالحكومات. فالثقة بارتفاع، ومعها التوقعات بما تستطيع الشركات والشركات المتعددة الجنسيات على وجه الخصوص أن تعطي.... وهنا مثل على ذلك: وجدنا بأن العديد من الناس العقلانيين والأذكياء يفكرون بأنه اقتراح معقول بأن شركات كشركة «شل» يجب أن تتوسط لتخفيض التوترات بين مستويات مختلفة للحكومة، أو أن عليهم أن يتخذوا مواقف حول أمور السياسة الاجتماعية. وأن أنشطة كهذه ليست ضمن الدور العادي المشروع للعمل. ولذا ليس باستطاعتنا ملاقاة توقعات كهذه. وعلى كل، فإن الحقيقة هي بأنها موجودة... وليس هناك شك في نظرنا في أنه إلى الحد الذي تستمر فيه التوقعات غير المتحققة.... فهي تنقص من سمعة الشركة.

ودراسة ثانية محددة ركزت على ثلاثة وعشرين شركة مشابهة من الولايات المتحدة واستراليا واليابان وألمانيا والمملكة المتحدة وهولندا. وتضمن المشاركون كبار المنفذين في هذه الشركات الذين شاركوا في مقابلات سرية وجهاً لوجه ركزت على آرائهم حول تغير تأثير المساهمين على شركاتهم، وعلى تأثيراتهم على ممارسات إدارة السمعة للشركة. وقد أكدت النتائج وجهة النظر بأن التوقعات الاجتماعية للمتعددة الجنسيات قد تغيرت بشكل كبير في الأعوام الحالية وبأن الشركات تعمل حالياً في بيئة أكثر قسوة، والأسباب التي أعطيت لذلك هي: عولمة الأسواق وسرعة عمومية تواجد المواصلات: وجهد نحو تحسين الصحة والأمان، والمعايير الايكولوجية، والمستهلكين الأقوياء، والمستخدمين الممنوعين من الانتخاب، التدهور في القيادة الأخلاقية من قبل الكنيسة والدولة، وصعود مجموعات الضغط رفيعة الثقافة والذوق الماهر في استغلال هذه الميول.

ونتيجة رئيسية لدراسة الشركة المشابهة هو أن معظم الشركات تدبرت سمعاتها بطريقة مجزأة. واقترحت مشاركة أعمق لـ(CEO) مسؤول التربية

الرئيسي في قيادة التغيير. وتطور أنظمة مراقبة المساهمين، وعلاقات أقرب مع المساهمين، واتصالات مشتركة أكثر مركزية تعمل مع الدخول إلى (ceo) مسؤول التربية الرئيسي وقد خلصت الدراسة إلى: يبدو بأننا نشاهد انتقالاً استعراضياً في الطريقة التي تكتسب بها سمعة الشركة وكيف يمكن إدارتها.

كما أن الدراسة قارنت الوضع النسبي لـ«شل» وجها لوجه مع الشركات الثلاثة والعشرين المعنية على نقطة مركبّة تبغي الاستجابة للبيئة المتغيرة. الشكل (6 ـ 2) يمثل النتائج. وهذه النتائج أفادت أنه بين الشركات المشابهة كانت شل فعالة نسبياً بالاستجابة للتغيير، بالرغم من أنها ليست في موقع القيادة.



الشكل 6 ـ 2 التدريج النسبي لشركة شل تجاه اثنان وعشرون شركة

المشروع الثاني: تحول شل إلى الشركة الأكثر إعجاباً في العالم:

بعد أن قمنا بتقييم التوقعات المتغيرة للمجتمع، قامت «شل» في آب 1996، بدعوة مجموعة من التنفيذيين ذوي الامكانيات العالية لمعالجة الأسئلة: ما هو الذي يؤدي إلى الإعجاب بالشركة؟ كيف يمكن «لشل» أن تصبح الشركة الأكثر إعجاباً في العالم؟ وقد تألف الفريق من سبعة من التنفيذيين من أقسام مختلفة من «شل» ومستشار خارجي (الكاتب الأول) عمل كمصدر آخر في الفريق. وفي الفترة بين آب/أغسطس 1996 وكانون الثاني/يناير 1997، اجتمع الفريق اثنا عشر اجتماعاً على أساس فترات قصيرة لاستكشاف الأسئلة المعروضة عليه. وقد شملت عملية الاستكشاف مجموعة من التخطيط، وجمع المعلومات وبناء النماذج والتحليل. وكان عمل هذا الفريق (الشركة الأكثر إعجاباً في العالم) التي أصبح يعرف بها الفريق ـ قد وصل ذروته بتقرير إلى (CMD) في شكل قدم في كانون الثاني/يناير 1997 مع توصيات محددة لجعل ممارسات إدارة السمعة داخل «شل» مؤسسة.

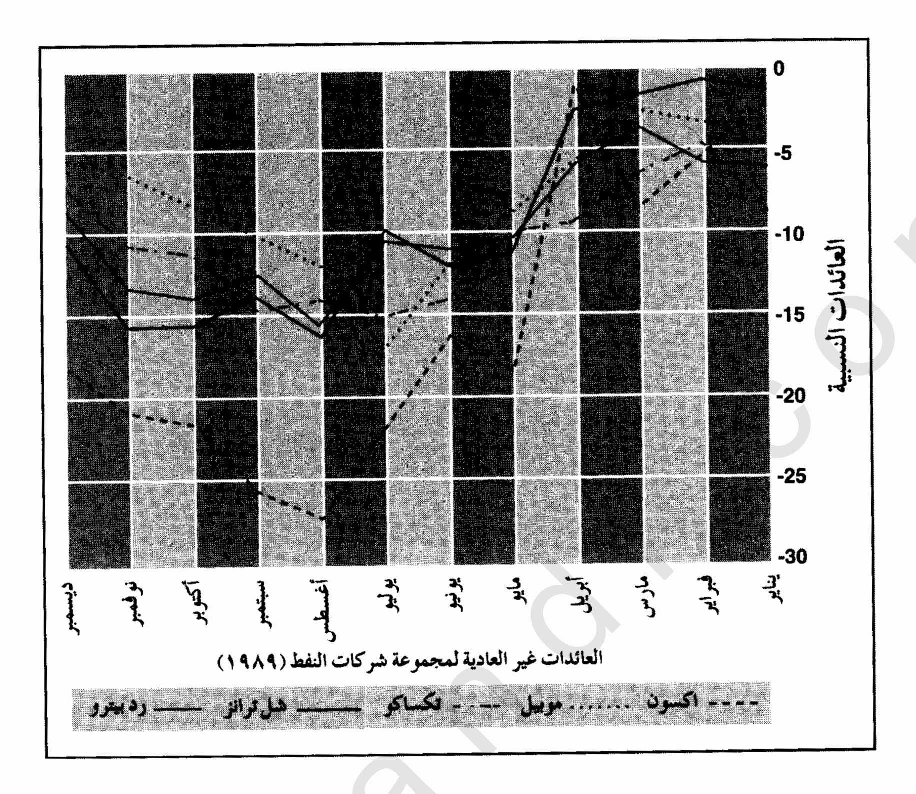
فهم أوجه متعددة لإدارة السمعة

لكي يكتسب «الفريق» فهماً معمقاً للأوجه المتعددة لإدارة السمعة، ابتدأ في بحث ثلاثة أسئلة: (1): كيف أن المؤسسات التي تُوجد سمعة التسويق، تقيم الشركات؟ (2): ما هي القيمة المالية لسمعة الشركة، (3): ما هي العوامل التي تقوم عليها سمعة «شل» في الدول المختلفة.

وللإجابة عن السؤال الأول، قارنت دراسة لتصنيف وترتيب الشركات أو المؤسسات من مصادر متعددة بما في ذلك مطبوعات مثل: فورتشن، وفايننشال تايمز، وكتب مثل: أفضل مئة شركة للتعامل معها في أمريكا، ومجموعات الضغط مثل مجلس الافضليات الاقتصادية وتتضمن «كيندر، ليدنبرغ ودوميني»، وشركة فرانكلين للأبحاث والتطوير، وتظهر مقارنة اللوائح التي أنتجتها أن المقيّمين يصنفون الشركات حسب معايير مختلفة جداً، فبعض

الشركات التي تُصنف جيدة من قبل بعض المقيمين، لا تصنف كذلك أيضاً من الآخرين وللإجابة على السؤال الثاني، تم القيام بدراسة حول حادثة انسكاب النفط لشركة «اسكون» عام 1989 وتأثيرها على القيمة السوقية لـ: إكسون وشركات النفط الرئيسية لـ«شل» ويُري الشكلان (6 ـ 3) و(6 ـ 4) التذبذبات في القيم السوقية للزيادة التراكمية لشركات النفط الكبرى في عام 1989 و1995. وقد تم تجميع عوائد غير طبيعية تبعت الموافقة على الممارسة المالية. فأولاً، التغير في عوائد السوق لشركة معينة تم تعديلها بالنسبة للتغيرات في كلا السوق الإجمالي ومؤشر النفط. تم عندئذٍ تجميع العوائد الزائدة بالتخلي عن خط ميل السنوات الخمس لعوائد السوق المتوقعة. ثم تم حساب هذه الزيادات اليومية في العوائد خلال فترة معينة لتحديد تأثيرات الفترة الزمنية. الشكل (6 ـ 3) يري التأثير الذي كان لـ(فالديز أكسون) في تخفيض العوائد الزائدة لجميع شركات النفط الرئيسية خلال عام 1989. وكذلك الشكل (6 ـ 4) يعرض التأثير السلبي لنشر الجدل بين (بيرنت سبار والنيجيريين) التي كانت شل معنية بها طوال العام، ليس فقط على عوائد «شل» بل على عوائد شركات النقط الكبرى أيضاً. وفي كلا الشكلين، الانسكابات الواسعة للصناعة واضحة فيهما، مشيرة على الاعتماد المتبادل الكبير بين شركات النفط الكبرى: فأزمة بالنسبة لإحداها تمثل خسارة للجميع، فسمعتك هي من ناحية سمعة شركتك، ومن ناحية أخرى سمعة صناعتك.

ولنقم بفحص السؤال الثالث ـ قادة السمعة في بلدان مختلفة ـ الفريق الذي أوكل عليه بحوث السوق بمجموعات تركيزية مع طلاب، تنفيذيين وعامة الناس في هونغ كونغ، وأندونيسيا وتايوان، أكدت النتائج بأن الفرضيات الأساسية لفريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» هي أنه في تراكيب مختلفة، تتنوع الأهمية النسبية لحملة الأسهم، وأن العوامل التي تؤثر على السمعة مختلفة، وعلى شركة «شل» إذن أن تعترف بتنوع المصالح المحلية التي تؤثر على سمعتها كشركة.



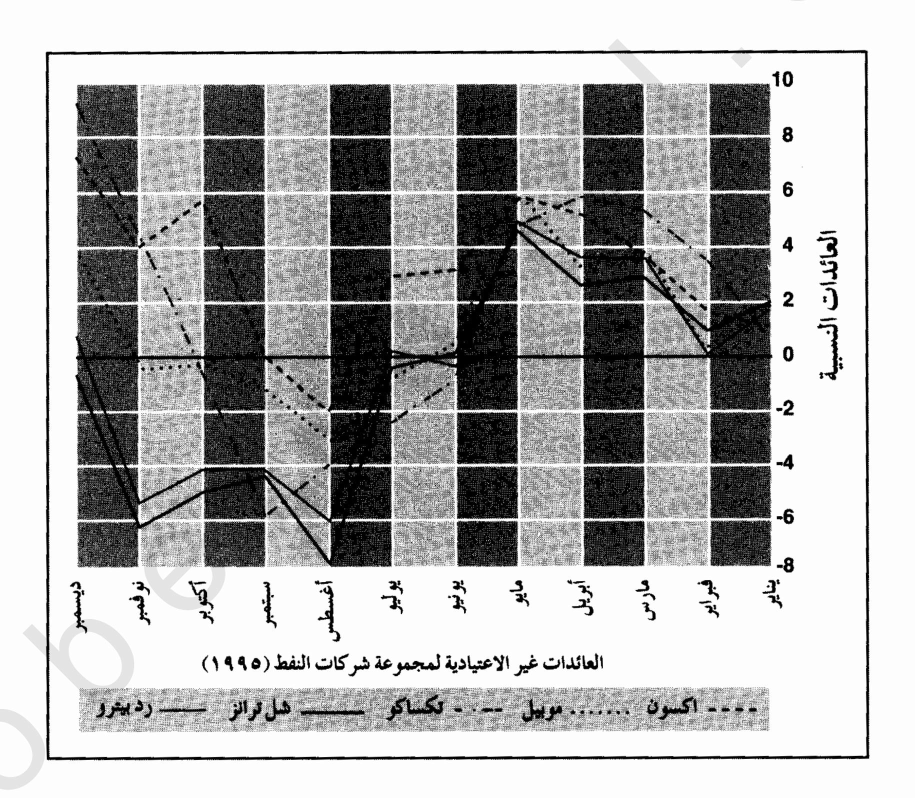
الشكل 6 ـ 3 تأثيرات انسكاب النفط (فالديه) على إيكسون وشركات النفط الكبرى الأخرى 1989

حالة الفن في إدارة السمعة:

لنقم بفحص حالة الفن في إدارة السمعة من قبل الشركات الكبرى حول العالم. إن فريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» قام أيضاً بتلزيم مسحٍ استبياني لـ(ceo) مسؤول التربية الرئيس لأكبر ألف شركة عالمية في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة. وقد ورد (139) استجابة قابلة للاستخدام بمعدل استجابة 14٪، وقد تم إملاء الاستبيان بواسطة (ceo) مسؤول التربية الرئيسي أو من قبل أحد أفراد الفريق من كبار موظفي الإدارة المسؤول عن أمور السمعة، أما الشركات المستجيبة فلم تكن مختلفة كثيراً عن العينة الكبرى في كلا الحجم ووضع السمعة.

وكانت الغاية من الاستبيان فحص كيف أن الشركات الكبرى تتصور وتدير ممارسات إدارتها للسمعة مبنية على ثلاث زمر:

1 ـ العلاقات مع الناخب: كيف أن الشركات القائدة تنتسب إلى ناخبيها، والمقاييس التي ترسم تجاهها ممارساتها.
2 ـ ممارسات بناء السمعة: أي نوع من الاستراتيجيات والأشكال للشركات القائدة تعتمد على بناء السمعة وتعود إلى ناخبيها الرئيسيين.



الشكل 6 ـ 4 تأثيرات Brent spar/Nigeria **على شركة شل** Shell **وغيرها من شركات النفط الرئيسية، 1995.**

3 ـ مسائل مؤسساتية: كيف تنظم الشركات نفسها لإدارة السمعة، هل لديها استراتيجية لبناء السمعة ومن هو المسؤول عنها.

وقد صممت مواضيع فردية لقياس هذه الممارسات، كما طُورت لاحقاً موازين للخلاصة. وقد أظهرت النتائج بأن الشركات المستجيبة تختلف في الطرق التي تتفاعل فيها داخلياً مع حملة الأسهم الدرجة التي تتبعها ممارسات إدارة السمعة المختلفة. كما أننا استكشفنا فيما إذا كانت هذه الاختلافات يمكن ردها إلى معرفة فيما إذا كانت الشركات التي تدعي بأنها تتبع استراتيجية نمطية لبناء السمعة أولاً. وبشكل خاص، قارنا استجابات من شركات ادعت بأنه لديها استراتيجية السمعة النمطية، مع شركات أخرى لا تستخدم تحليل قياسي ذات تقنيات مختلفة. وقد أثبتت النتائج بأن الشركات في كلا المجموعتين يتعرفون ويوصلون فحوى رسالتهم إلى الناخبين بطرق متشابهة، ويضعون مقاييسهم بمستويات متشابهة، ولديهم نماذج متشابهة للأنشطة الخيرية في مجتمعاتهم.

إن وجود استراتيجية شاملة للسمعة يجعل اختلافاً ملموساً في اثنتين من أوجه علاقات الشركة مع المساهمين: كيف يتصلون وكيف يستمعون. وبصورة خاصة فإن الشركات ذات الاستراتيجية الشاملة للسمعة تصرّح باستخدام مجال أوسع للمواضيع الإعلانية، وتشكيلة أوسع من الأقنية، وتمثيل أكثر تنوعاً لعملياتها وهذه الشركات تحاول إيصال مزيد من المعلومات إلى مساهميها، ليس فقط حول منتجاتها ولكن أيضاً حول سلسلة كاملة من المسائل التي لها علاقة بأشغالها، وهويتها وتاريخها. أما بالنسبة للشركات التي تتبع استراتيجية نمطية للسمعة فتبدو علاقة المساهمين بأنها طريق ذو مسارين: ليس فقط تصريحهم بالعمل الشاق لإيصال المعرفة حول شركتهم إلى المساهمين، بل أنهم صرحوا بأنهم عملوا بمشقة أكبر لفهم هؤلاء المساهمين. ويدركون بأن المساهمين إذا كان لديهم تأثير أعظم وأكثر دلالة، فسيكون هناك مزيد من الأنظمة لتقييم اهتمامات هؤلاء المساهمين.

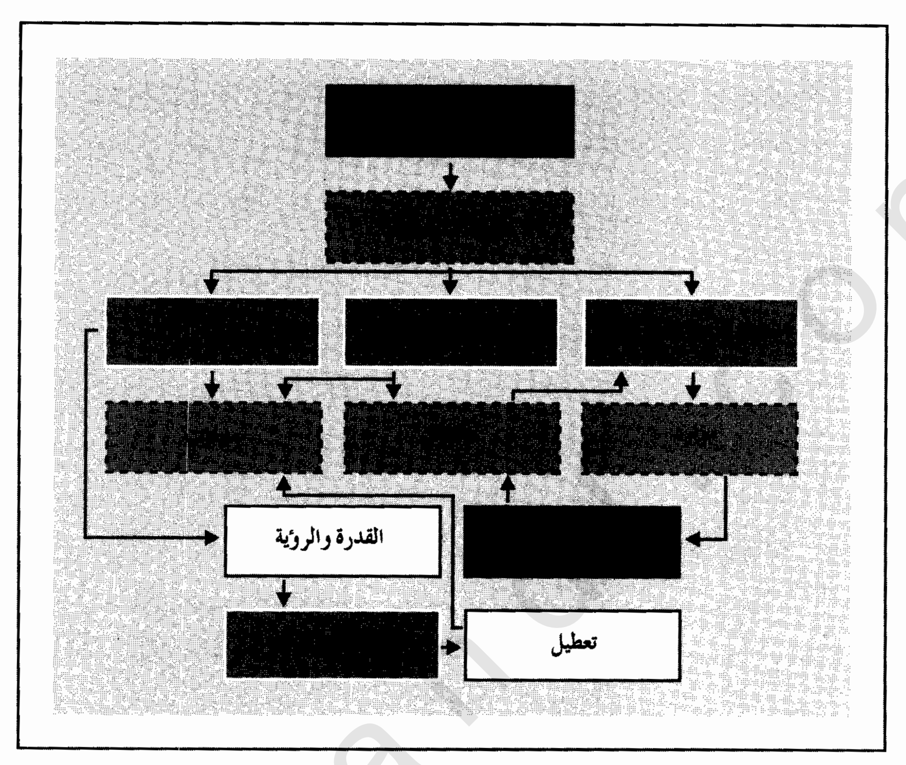
بناء نموذج أنظمة:

طورت الشركة الأكثر إعجاباً في العالم، على أساس الدراسات نموذجاً نمطياً يعترف بالتداخلات الداخلية بين الشركة، ومساهميها والنقطة الجوهرية وباتباع عملية استنباطٍ معرفي مشابهة لـ (غرينيير)، قام الفريق بطرح فكرة بارعة بلائحة من العوامل التي كان يُظن بأنها إما سبب أو نتيجة السمعة.

وقد تم تأكيد ذلك تجاه لوائح عوامل تم انبثاقها من الدراسات عن مراتب السمعة بواسطة مراقبين اجتماعيين، وبنتيجة نقاشات مكثفة، طور الفريق نموذجاً يمثل السمعة كعامل رئيسي في دورات متعددة تجعل الشركة «الخيار الأول» مع المستخدمين، والزبائن، والمستثمرين، والمنظمين. الشكل (6 ـ 5) يُري نموذجاً منهجياً تبناه فريق الشركة الأكثر إعجاباً في العالم كنموذج دليلي لتفسير كيفية تطور سمعة الشركات.

جعل إدارة السمعة مؤسسة عريضة:

إن نتائج الدراسة المحددة لفريق الشركة الأكثر إعجاباً في العالم أظهرت أهمية الانسجام بين إدراكات الشركة من قبل المساهمين والحقيقة الداخلية للشركة. وقامت كذلك بدعم شعور متنامي بأن الشركات ذات السمعة القوية تبنيها من الداخل. وبالتوافق مع الأبحاث المقدمة من قبل (كولينز وبوراس) حول الشركات المثالية، فإن الشركات ذات السمعة الأكثر مرونة ظهر بأنها تتبع نموذجاً يرتكز على الهوية لبناء السمعة، أكثر من ردة الفعل، لوجهة نظر انطباع الإدارة للصفة العالمية للاتصالات التقليدية لشركة شل. وقد قادت الفريق للاقتراح أن التبدلات الداخلية النموذجية حاسمة لاستراتيجية بناء السمعة. وفي كانون الثاني/يناير 1997، قدم فريق الشركة «الأكثر إعجاباً في العالم» تقريره إلى كبار موظفي «شل» في لجنة مدراء الإدارة مع مقترحات تفصيلية حول جعل إدارة السمعة مؤسسة في شل، وتضمنت التوصيات الأساسية التالية:



الشكل 6 ـ 5 نموذج نمطي لبناء السمعة

1 ـ دمج إطار إدارة السمعة في عمليات أشغال «شل».

2 ـ التعرف على الهدف الأساسي «لشل».

3 ـ تبني الجودة اليومية كقيمة أساسية وإعطاء جميع العاملين في شل دوراً في بلوغها.

4 ـ فرز جميع استراتيجيات شل في حقيبة الشركة تجاه مسؤوليات إدارة السمعة الرئيسية.

5 ـ تبني وتنفيذ بطاقة نقاط السمعة التي تقيّم جميع فرق الإدارة تجاه معايير صارمة مصممة لدعم سمعة «شل».

6 ـ طباعة بيان عن مسؤولية «شل» تجاه جميع المساهمين.

7 ـ إجراء مسوحات محددة نظامية عن سمعة «شل» تجاه الشركات

المشابهة والمساهمين المتعددين.

8 - خلق الإمكانية لأفضل ممارسة للسمعة تحت إشراف قسم العلاقات الخارجية (لشل).

عدد من توصيات الشركة الأكثر إعجاباً في العالم التي تم العمل بموجبها بحسب رئيس لجنة مدراء الإدارة «كور هركستوتر»:

نستجيب لاهتمام الناس المتزايد بأنشطة شركات شل بتطوير تقاريرنا... الفريق الأول تقرير الصحة والسلامة والبيئة صدر في السنة الماضية، وكذلك تقارير منفصلة عن الأعمال الرئيسية وسيتضمن تقرير هذا العام أهدافاً للتحسين يمكن تجاهها قياس التقدم مستقبلاً. وإضافة إلى ذلك سوف نقدم المساهمات التي قدمتها شركات شل إلى الاقتصاد والتقدم الاجتماعي والبيئي في التقرير الحديث لشل. ونحن نخطط بقدر ما هو عملي لتوسيع المدى لتقديم تقرير سنوي مؤكد قياسي حول أداء شركات شل في الوفاء بالمسؤوليات التي التزمت بها في مبادئنا في العمل... أصبحت شركات شل أكثر انفتاحاً، مع مباحثات واسعة عريضة حول الاتجاهات التي تتبعها.

إدارة السمعة في الداخل والخارج:
مراجعة مبادئ عمل شل وهدفها الأساسي:

إن الاستجابة الأكثر أهمية إلى البيانات من المشروعين: تقييم التغيرات المتوقعة للمجتمع، وأن تصبح الشركة الأكثر إعجاباً في العالم، هو على الأرجح إلقاء نظرة عميقة في الداخل.

أولاً: قام الفريق بمراجعة «وثيقة مبادئ العمل العامة» التي نشرت في الأساس عام 1976 وكانت تلك الوثيقة الأولى من بين الوثائق التي أفصح عنها ونشرت على نطاق واسع.

وتصف الوثيقة القيم والمبادئ التي تحكم أنشطة شل، وفي داخل «شل» كانت تفسر بشكل واسع على أنها عقد الشركة مع المجتمع. وتعترف الوثيقة بشكل علني أهمية سمعة الشركة: تأييد سمعة «شل» هو رباط عام

يمكن إبقاؤه فقط بالأمانة والاستقامة في جميع الأنشطة. وهذه السمعة هي مورد هام تعد حمايته ذات أهمية أساسية. وإن خطأً واحداً، سواء كان متعمداً أو نتيجة للحماس في غير موضعه أو ملاءمة قصيرة الأمد، يمكن أن يكون لها تأثيرات خطيرة جداً على المجموعة ككل. وبعد مشاورات داخلية وخارجية مكثفة، وجميع التقارير التي سلطت الأضواء عليها «تغيّر توقعات المجتمع» للشركات المتعددة الجنسيات مثل شل، تم تقديم مراجعات في عام 1996 تضمنت الالتزام بمساندة حقوق الإنسان الأساسية (استجابة واضحة لنكبة شل في نيجيريا) والمساهمة بالتنمية المستدامة .

ثانياً: باشرت شل في فحص هدفها الأساسي، كما يناسب شركة ذات تاريخ طويل، فـ«شل» لديها تراث قوي بالشركة، يوصف بأشكال مختلفة كـ: فني وعملي وتحليلي، يستطيع تحقيق الأمور. وقد وصف أحد التنفيذيين القدامى في شل المواءمة والانتشار للقيم الأساسية المعترف بها بشل، بهذه الطريقة: خلال عملي في شل، كنت عارفاً بشكل متواصل بمستوى العضوية لكل شخص قابلته. فباستطاعتي أن التقي بوكيل مبيعات في شرق أفريقيا، أو رئيس مستودع في شمال باكستان وأعلم منه كما يعلم مني بأنه واحداً منا، رجل «شل» أستطيع أن أثق به.

إن أزمة 1995 قد أظهرت عدم الانسجام بين القيم الرئيسية للشركة والقيم الاجتماعية والإدراك خارج الشركة. فعلى سبيل المثال، وسمت الشركة في الصحافة بأنها ارستقراطية، بطيئة الحركة، سمينة، غنية، بيروقراطية ومغلقة (إنفستور كرونيكل)، وكان جزءاً من عدم الانسجام هذا هو أن مجموعة «شل» كانت قد فقدت الاتصال بروحها الداخلية ـ وهو ما سماه البعض «قلبها النابض» وافتقدت «شل» الشعور بالذات، وهو الهوية التي تعكسها للعالم الخارجي، وبافتقادها ذلك، بدت الشركة غير شفافة أسطورية وغير ودية لناظريها.

وكل ذلك أضاف صورة «لشل» كنوع من الأشباح الضخمة في الغابة ـ من

الصعوبة رؤيته دون خطوط محددة، ولكنه بأجزاء ضخمة، منفلتة غير معرفة يمكن أن تسبب لنا الأذى. وإضافة إلى ذلك، فقد كان الشبح ساكناً. والكيان المتعدد الجنسيات لم يسرد أي قصة حول نفسه. ويستطيع أن يخمن من بالخارج فقط، لماذا وجدت، وماذا عملت لتحيا.. وكيف سيكون العالم مختلفاً لو لم توجد الشركة على الإطلاق.

ولنفحص «الهدف الداخلي» لشل، ففريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» طور عملية نمطية مبنية على نموذج «جيم كولينز» وقد تضمنت ورشة هذا النموذج فريقاً من المدراء في تجمع ثانوي لشل للبحث في هوية الشركة عن طريق عدد من التمارين، وكانت نتيجة كل ورشة كما كان يتوقع أن تكون هي وجهة نظر الهدف الداخلي «لشل» وبغية إرشاد إبداعات المشاركين، عرض على المشاركين بيانات قصيرة نموذجية لبيانات الهدف الداخلي لشركات كبيرة «هيوليت باكارد، وديزين» خلال أعوام 1997 وفي 1998 مجموع (32) ورشة عقدت في (24) موقع بما في ذلك (770) مشارك من شل من (28) دولة وتضمنت البيانات النمطية التي صدرت عن هذه المجموعات:

1 ـ العمل لجعل تغيير في حياة الناس (كندا).
2 ـ إبقاء الناس في حركة، تحسين العالم (ماليزيا).
3 ـ لجعل حياة الناس أسهل الآن وفي المستقبل (الصين).
4 ـ لتحرير موارد الطاقة في العالم لجعل العالم أن يسير بصورة أفضل (نيجيريا).
5 ـ لحض الناس والشركات والثقافات والأقطار (استراليا).

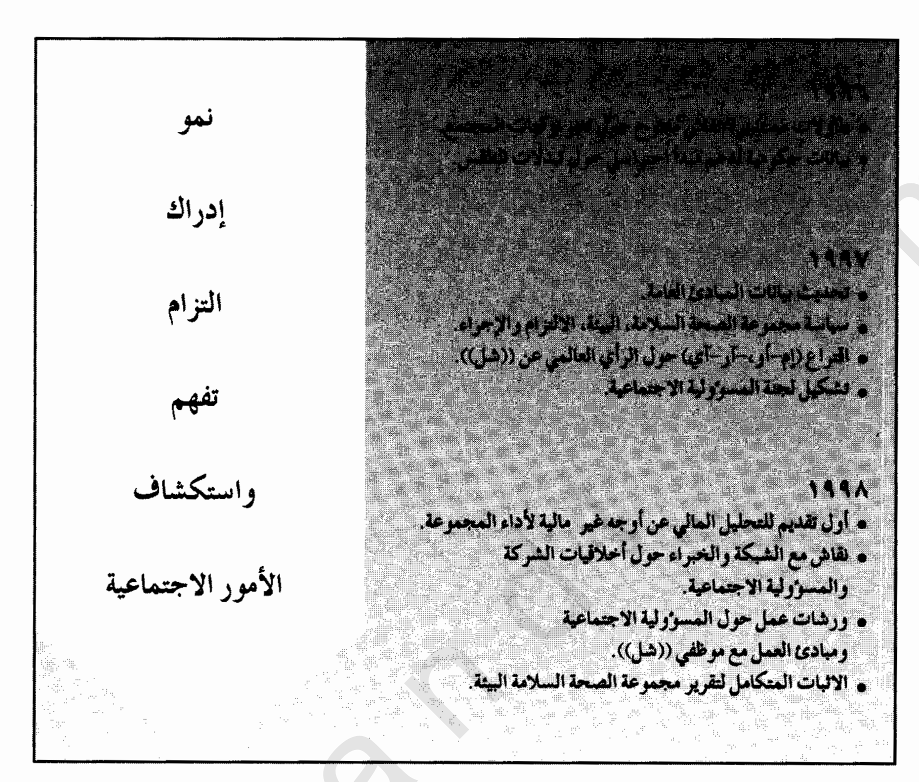
تم تجميع بيانات ذات أهداف صميمة حول العالم وقدمت إلى اجتماع لكبار مدراء «شل» من أنحاء العالم، ومن الفحص الدقيق لهذه البيانات، والاستبطان والاعتقاد الشخصي، بلورت لجنة مدراء الإدارة الأهداف الصحيحة لشل كالتالي: مساعدة الناس لبناء عالم أفضل. ولتعبّر عن الفكرة

إلى المستخدمين حول أرجاء العالم، قام فريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» بإخراج فيلم قصير لإخراج الفكرة إلى واقع. وقد طُور الفيلم من قبل منشأة «موريس ساتشي» وعرض على أول بث للشبكة الداخلية للشركة المحدثة حديثاً، (شل، تي ـ في) في آذار/مارس 1997، موضوعياً لفت الانتباه إلى تطور عجائب التغير التكنولوجي كما يرى من خلال عيون الطفل.

وبالإضافة إلى هذه الحملة الداخلية، طرحت «شل» خلال عام 1998 مبادرات متعددة تظهر شعوراً متنامياً بالمسؤولية نحو مساهميها غير الماليين. ودعماً لشفافيتها المتزايدة، وزيادة إدراكها للغاية والمبادئ، أفصحت شل عن تقرير في خريف عام 1998 بعنوان «الربح والمبادئ ـ هل يجب أن يكون هناك خيار؟ ويلفت التقرير الانتباه إلى خطوات متعددة اتخذتها شل للاستجابة إلى اهتمامات المساهمين حول التنمية المستدامة وحقوق الإنسان، وقدمت أيضاً خارطة لطريق أنظمة الإدارة في ظل التنمية من أجل بناء مؤسساتي للشفافية والاستجابة بما في ذلك أنظمة المحاسبة، وضع المقاييس، الإثبات الخارجي، والتحسينات المستمرة. ويلخص الشكل 6 ـ 6 هذه المبادرات.

إدارة السمعة: بناء التعبيرية والشفافية

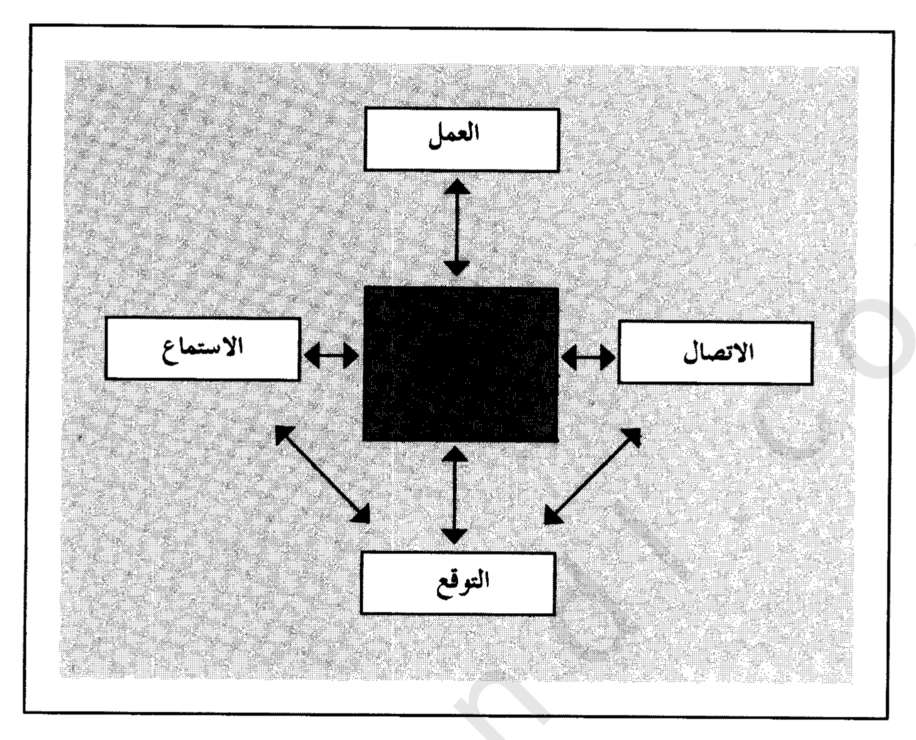
ماذا تعلمت شل من خبرتها؟ بالتأكيد إن أحداث أزمة 1995 والخسائر التي نتجت عنها في سمعة الشركة والقيمة السوقية عجلت في حدوث فترة للتمحيص ضمن «شل» وأرغمت الشركة لإعادة فحص نموذج أعمالها وقيمها التاريخية. وقد أعادت «شل» تقييم نموذج أعمالها بطرق تضمنت مشاركة توقعات أصحاب الأسهم. ونتيجة لمراجعة تفهمها لتغير توقعات حملة الأسهم، طورت «شل» مجموعة من المبادئ الداخلية حول طريقة وجودها وعملها. وأخيراً قامت شل بنقل هذه التغييرات إلى مساهميها مستخدمة تشكيلة من وسائل الاتصالات. والشكل (6 ـ 7) يبين الموديل لإدارة السمعة



الشكل 6 ـ 6 التغير بأنظمة الإدارة في رويال دتشن شل

التي نتجت عن المبادرات المتعددة لفريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» ونقترح بأن هذا الموديل يوفر عملية قابلة للتعميم بحيث يمكن للشركات الأخرى أن تتبعه.

وتُظهر خبرة «شل» بأن إدارة السمعة مخطط لها جيداً تبدأ بتفهم حذر لتوقعات أصحاب المصالح (المستثمرين بالشركة) وهي المصافي التي من خلالها يقوم أصحاب المصالح بتصنيع المعلومات حول المنشأة، وفهم مصافي أصحاب المصالح هام لأنهم يستخدمون المعلومات الخارجية من هذه المصافي لتكوين تقييم للمنشأة. ونعطي عنواناً لهذه المرحلة «الاستماع» ويشمل الاستماع تفاعل متأني مع أصحاب المصالح الذي سيمكن المنشأة من فهم المقاييس التي ستُقَيّم أعمالهم تجاهها ومن خلال الاستماع تستطيع



الشكل 6 ـ 7 نموذج تعليمي لإدارة السمعة

المنشأة أيضاً تجميع الخارطة المعرفية لوجهات نظر العالم مدعومة من قبل أصحاب المصالح واستخدام الخارطة كدليل في أختيار وضعها الاستراتيجي. وباعتمادها على مجموعات مراكز الاهتمام والمسوحات في العديد من الأقطار والعديد من مجموعات أصحاب المصالح. قامت «شل» بجهد صادق للاستماع إلى العديد من الأصوات، وتجميع خارطة عملية واقعية لتوقعات أصحاب المصالح لديها بقدر الإمكان.

إن شركة جادة في بناء سمعة قوية تأخذ مدخلاتها من مرحلة الاستماع حرفياً نحو القلب ـ إلى أعماق القلب ولبه نشاطات عمل المنشأة ـ وقامت «شل» بإعادة فحص كلا إطار عملها وهدفها الأساسي. إن إطار عمل منشأة يضم تقاليدها وهويتها وطموحاتها المستقبلية (مثل أهدافها الاستراتيجية للأداء)، ونسمي هذه المرحلة «الوجود» لأنه هنا تعتمد المنشأة على تاريخها

واستراتيجيتها للتعريف بطريقتها المميزة في إدارة العمل، كما أننا نسميها أيضاً «الوجود» لأنها تعكس جهوداً واقعية لإدارة ثقافة المنشأة وهويتها، وتداخل تاريخها، وأهدافها الاستراتيجية وعلاقاتها مع الآخرين. وبقيامها بذلك، توازن الشركة العناصر الساكنة للقلب الثابت للمنشأة مع تلك العوامل المتطلب تبنيها. إن مرحلة «الوجود» هي عملية لإدارة هوية المؤسسة: تتطلب من المنشأة أخذ المخزون من الاعتقادات القائمة حول «من نحن» وما نقوم به كمؤسسة، وتشكل مراجعة بيان مبادئ عمل المجموعة وجهودها لتطوير بيان عن الهوية، أمثلة ممتازة عن الالتفات الجدّي إلى مرحلة «الوجود» في إدارة السمعة.

التوقع، يوسّع، الاستماع و«الوجود» في خطة عمل: تتضمن انتقاء توقعات أصحاب المنافع التي تستدعي تغييراً في الممارسات المؤسساتية الأساسية. وهذه المرحلة تبين أيضاً كيف أن الممارسات المؤسساتية سوف تتغير بحيث أن أعمال المنشأة تصبح متوافقة مع توقعات أصحاب المصالح. وفي ذلك المعنى، تتضمن تفعيل طريقة جديدة لـ«الوجود» وإن مبادئ «الوجود» قد تم تعريفها بمجموعة من العلاقات المتبادلة بين «شل» وبين أصحاب منافعها المختلفين بما في ذلك أي مجموعة من التوقعات التي سيسعى الفريق لمواجهتها ومخاطبتها.

وأخيراً، قامت شل بتصميم عدد من مواضيع الاتصالات التي نقلت مبادئ شل إلى أصحاب المنافع ونسمي هذه المرحلة «اتصال» ـ وتتضمن تفاعلات معبّرة مع أصحاب المنافع تنقل المنشأة بواسطتها وصفها والمبادئ التي ستعتمد عليها ـ كما أن المنشآت تعمل بحسب هذه المبادئ ـ أعمالاً تجعل محتوى اتصالاتها شرعياً. والاتصالات تعكس هوية المنشأة، وطريقتها في الوجود بينما تخاطب مصالح أصحاب المنافع. وتخاطب الاتصالات المصالح عن طريق الإعلام، والشرح والتأطير والتجميل، أو تمثيل أعمال المنشأة بالرموز. والإدارة الحريصة للتوقعات والتفسيرات تضمن أن الأحداث الروتينية في حياة المؤسسات الكبيرة لا تتحول إلى نقاشات حادة وأزمات.

إننا نناقش أن الانخراط في هذه العمليات تحقق للمنشأة الشفافية ـ الحالة التي تعكس فيها الهوية الداخلية للمنشأة بصورة إيجابية توقعات أصحاب المنافع الرئيسيين، ومعتقدات أصحاب المنافع هؤلاء حول المنشأة تعكس بدقة الهوية المملوكة داخلياً. إن الآلية الأولى في تحقيق الشفافية هي الاتصال المعبّر مع أصحاب المنافع: الاتصالات المعبّرة تبغي تمثيل هوية المؤسسة أكثر من كونها خطف الانتباه والانطباعات المفضلة. فعند تفاعل منشأة مع أصحاب المنافع وأن هذا التفاعل قائم على مبادئ الشفافية والتعبيرية، وإن تفضيل انطباعات أصحاب المنافع ينشأ عن تلاقي أصلي للمصالح وعمومية القيم، وبغياب هذه القاعدة، فإن السمعة المفضلة للمنشأة من المحتمل أن تبقى وهماً مؤقتاً يمكن أن ينهار تحت تأثير عواصف أقل بكثير من الأزمة التي تعرضت لها «شل» عام 1995. وبدلاً من ذلك، فإن العمل من قاعدة للتفاهم المتبادل قائمة على الشفافية فإن المنشأة قد تتلقى مساندة من قبل أصحاب المنافع الملتزمين وأن تحفظ رأسمال سمعتها من البحور المتلاطمة للجدل المحتوم.

النتيجة: ممارسة إدارة السمعة

أصبحت الشركة معنية بصورة متزايدة بإدارة سمعتها ـ والسمعة الجيدة تساعد الشركات بالتغلب على نمو المنافسة في الأسواق العالمية. كما أن السمعة المناسبة تقلل إلى الحد الأدنى التهديدات التي تنشأ من الإجراءات العنيفة لأصحاب المنافع والتغطية الإعلامية التي تجبر الشركات للعمل في عين الجمهور. وتصف إدارة السمعة تطوير مجموعة من الممارسات التي تطورها شركات رائدة مثل شركة شل لتساعدها بالتغلب على تغير توقعات العديد من حضورها لإدارة التفسيرات التي يقدمها هؤلاء الحضور، وأن تبني احتراماً مفضلاً. وبقيامها بذلك، تحسن قدرتها لاستغلال مصدر جديد للميزة التنافسية التي تشتق من الموجودات المعروضة ـ رأسمالها من السمعة.

وتُري خبرة شل بأن البيئة يمكن أن تمثل بتوقعات أصحاب المنافع، ولذا فإن توقعات أصحاب المنافع يجب رصدها بشكل روتيني لضمان نتائج الأداء لكيلا نتعرض للخطر بتغير التوقعات. والفكرة المشابهة هي أن إدارة السمعة يجب أن تكون حجر الزاوية للتحليل الاستراتيجي لأنها تخاطب كيف أن المنشآت توضّع نفسها في البيئات المتغيرة. ويتبع ذلك بأن التغيرات في الاستراتيجية يجب تصورها وتقييمها بمعايير نتائج سمعتها الممكنة.

إن نماذج إدارة السمعة التي اشتقتها «شل» من خبرتها تُري بأن إدارة سمعة المؤسسة مرتبطة بصورة معقدة بإدارة الهوية المؤسساتية، ولكي نؤثر على «كيف تريد المنشأة بأن تُفهم»، عليها أن تغيّر «من تعتقد أنها تكون» وبقيامها بذلك، فهي تنتقل من انطباع ـ اتصالات الإدارة إلى الاتصالات المعبّرة وتحقق الشفافية، التي من المحتمل أن يكافئها أصحاب المنافع بشعور أعمق من الثقة والالتزام. وهكذا، فديمومة سمعة المنشأة كأحد الموجودات يتم ضمانها بصورة أفضل.

الفصل

7

الصور المشوهة وإصلاح السمعة

جانيت دوكيريش وسوزان كارنتر

في صيف عام 1999 واجه موظفو شركة كوكاكولا وضعاً متفجراً محتملاً، وأصبح العديد من الناس مرضى بعد شربهم «الكوك» مما أدى ليس فقط إلى أكبر استدعاء في تاريخها لمدة 133 سنة، ولكن الإغلاق الإجباري لمصانع كوكاكولا في أوروبا لمدة تزيد عن أسبوع. وقد وصف الحادث بأنه كابوس للشركة التي اكتشفت الآن بأن ماركة كوك الموقرة قد تعرضت للجرح، ليس فقط لفشل في مراقبة النوعية التي كان من الممكن أن تقود إلى تلوث منتجاتها، بل إلى التغير في إدراكات الحساسيات السياسية لزبائنها. وفي وضع كهذا، فإن أفراد المؤسسة ليسوا بحاجة إلى تثبيت المشكلة فقط، بل يحتاجون أيضاً أن يلتفتوا إلى الإدراكات التي لدى الخارجين عن المؤسسة ـ أي، أنهم ربما يحتاجون إلى الانهماك في إصلاح السمعة. وخلال نفس فصل الصيف، واجهت مؤسسة أخرى «سميث وويسون» مصنعة البنادق، وضعاً متفجراً محتملاً. وبصورة مشابهة للدعاوي القضائية التي رفعت على شركات التبغ، ابتدأت محاكمة صانعي البنادق لإنتاجهم منتجات خطرة. وفي مقالة في جريدة «النيويوركر» وصف «إد شولتز» رئيس «سميث أند ويسون» الوضع المتغير: عندما أتيت إلى «سميث أند ويسون» لم يكن

هناك عملياً أي من وصمة العار التي تواجهونها اليوم، وكانت الصناعة صناعة فخورة. وكنا في شكل الاعتقاد بأننا نصنع أشياء هامة جداً لحفظ الأمن والحرية والقانون والنظام وما شابهه. وعلى كل فنتيجة لتزايد التشريع المقيد في الولايات المتحدة (مثلاً: اللائحة القانونية برادي) ونشر الموضوع في وسائل إعلام الأطفال بشكل مثير مؤدية إلى هجمات بكميات كبيرة من البنادق، وجد شولتز وشركته أنفسهم في وضع غير مريح متهمين بدور تجار الموت. إن هذين المثلين يختلفان في أنه في حالة «سميث أند ويسون» لم يكن هناك عملاً متهوراً من قبل المؤسسة قاد إلى ضياع ثقة العامة كما كان في حالة «كوكاكولا» ومع ذلك، ففي كلا الوضعين، كانت إدارة إدراك أصحاب المنافع الانتقادية هي المفتاح لإعادة ثقة الجمهور وأصحاب المنافع الآخرين. وكلا المؤسستين ووجهت بالضرر في سمعتها، وكان على أفراد المؤسسة أن يقرروا أي عمل يجب اتخاذه لإصلاح تلك السمعة.

في هذا الفصل نركز على العوامل التي تدفع أفراد المؤسسة للقيام بأعمال مخصصة لإصلاح سمعة مشوهة للشركة، كما أننا ننظر في شروط حيث مبالغ الموارد المخصصة لإصلاح السمعة هي على مستوى مناسب أو غير مناسب، وقد كتب الكثير عن كيفية قيام المؤسسات ببناء سمعة جيدة والاحتفاظ بها، وكذلك الفوائد التي تعود على المؤسسة بامتلاكها سمعة مفضلة، ولكن أفراد المؤسسة ربما يفضلون دائماً الانخراط في سلوكيات تخلق علاقات جيدة مع مجموعات أصحاب المنافع الرئيسيين (بناء السمعة) وفي النهاية سوف يكون هناك أوقاتاً عندما تُواجه المؤسسة بوضع لإصلاح السمعة، وهذه المواقف تحصل ليس بسبب الأخطاء التي ترتكبها المؤسسة فقط (مثلاً كوكاكولا الذي أشير إليه أعلاه) بل أيضاً بسبب التغيرات في الإدراك من قبل أصحاب المنافع و/أو الإعلام بالنسبة لاختيار المنشأة للأنشطة (مثال سميث وويسون). ولهذا السبب من المهم فهم أي شكل من الظروف يمكن أن تقود إلى إصلاح للسمعة غير فعال أو غير صحيح.

ونبدأ بوصف سمعة المؤسسة وعملية إصلاح السمعة، ثم نناقش بعد ذلك بأن أصحاب المنافع الخارجيين وأفراد المؤسسة يمكن أن يكون لديهم صوراً مختلفة للمؤسسة. وفي هذا الفصل نميّز بين سمعة المؤسسة التي تمثل وجهات نظر من هم خارج المؤسسة، والصورة الخارجية التي تمثل كيف يفكر أفراد المؤسسة بوجهة نظر الخارجيين بالمؤسسة. ونعتقد أنه أحياناً يحدث عدم تلاؤم بين كيفية نظر الخارجيين إلى المؤسسة (سمعة المؤسسة) وما يعتقده أفراد المؤسسة بكينونة السمعة (الصورة الخارجية) وأن عدم التلاؤمات هذه يمكن أن يكون لها تأثير عميق على مبالغ الموارد التي يخصصها أفراد المؤسسة لإصلاح سمعة مؤسستهم. وبشكل خاص، فإننا نقترح بأنه في الأوقات التي يقوم فيها أفراد المؤسسة بالاستجابة بالزيادة أو النقص تجاه الإدراكات غير المفضلة التي لدى الخارجيين حول المؤسسة، بسبب فهم الأفراد لهوية المؤسسة جزئياً، وبأن هذه الإدراكات المشوهة في كيفية نظر الخارجيين إلى المؤسسة فعلاً يمكن أن يقود إلى استجابات غير ملائمة.

سمعة الشركة وإصلاح السمعة

من المهم التعرف على أن سمعة الشركة مبنية على إدراكات، وأن هذه الإدراكات هي وراء تقييم السمعة، بغض النظر عن حقيقة الوضع. وبالتالي وفي معايير فهم كيف نعالج السمعة فليس من المهم فيما إذا كانت المؤسسة مخطئة حقاً عندما يرسل أصحاب المنافع إشارات سلبية عن السمعة، بل بالأحرى فيما إذا كان أصحاب المنافع يدركون أن المؤسسة على خطأ.

فالسمعة تقيّم من قبل أصحاب المنافع من خلال الأنشطة المؤسساتية والإشارات الإعلامية وأن الحضور المضاعف الذي غالباً ما تضمه المؤسسات بجانب الآخرين، كالسكان المحليين ومراقبين حكوميين،

وأصحاب المنافع والمستخدمين، ومجموعات الضغط والسياسيين، ولتعقيد المسائل فكل من هؤلاء أصحاب المنافع يمكن أن يكون لديه اهتمامات مختلفة، وفوائد وأهداف تقود إلى تقييمات متعددة للسمعة. وهذه التقييمات تتم في العلن من قبل أصحاب المنافع للشركة عن طريق تشكيلة من المخارج مثل الندوات العامة، والإعلام، واستطلاعات الرأي وسلوك الشراء للمشترين.

وحالما يقوم أصحاب المنافع بنشر هذه التقييمات، يقوم أفراد المؤسسات باستخدام هذه الدلالات لكي يبنوا فهمهم عن كيفية إدراكهم لمؤسستهم. وتقوم وسائل الإعلام بلعب دور كبير في بث السمعة وبالتالي، فمقالات الصحف، وأخبار الراديو والتلفزيون اليومية، وكذلك المواد المطبوعة الأخرى، كالمجلات أو جورنالات التجارة، يمكن أن تزود أفراد المؤسسة بتلميحات عن كيفية قيام أصحاب المنافع بالنظر إلى سمعة المؤسسة. مثلاً «بزنيس ويك» توفر ترتيباً لمدارس الأعمال العشرين الأوائل بالنسبة لمستويات كفاية الزبائن. ومنذ 1982 كذلك، (مجلة فورتشن) وفرت معلومات حول سمعة الشركات بنشرها نتائج مسح سنوي عن التنفيذيين في الشركات وخبراء الصناعة بالنسبة لسمعة ما يزيد عن 300 شركة من أصل أكبر 500 شركة في (فورتشن) وعلاوة على ذلك، فمعلومات الوقت الحقيقي بالنسبة لأسعار السندات وثقة المستثمر تبث عن طريق الانترنيت ووسائل الإعلام الأخرى. ويمكن استخدامها من قبل أفراد المؤسسة لفهم إدراكات أصحاب المنافع. وغالباً ما يعبّر خبراء الصناعة عن رضاهم أو عدم رضاهم بالقرارات الإدارية بالنسبة للتحركات الاستراتيجية، والأحجام الصغيرة، وتسريح العمال، أو الأداء المالي من خلال برامج التلفزيون، والانترنيت، والصحف وغيرها، وذلك بدوره يقود إلى توصية لحملة الأسهم المحتملين للشراء أو الاحتفاظ أو البيع لسندات الشركة.

ومن التلميحات الأخرى حول السمعة يمكن تلقيها مباشرة من قبل

المؤسسة بدلاً من أن تقدم من خلال الإعلام. ويمكن لأصحاب الفوائد أن ينقلوا الأمور إلى أفراد المؤسسة مباشرة عن طريق وسائل أخرى ككتابة الرسائل، والحملات، والاعتصام، والمخابرات الهاتفية أو وسائل الإعلان الأخرى. وكحالة في هذا المجال، (سذرن باتبيست أسوسيشن) جعلت اهتماماتها بالنسبة لقرار «دزني» لتوفير فوائد صحية إلى الشركاء من نفس الجنس المعروف بالإعلان العام عن مقاطعة جميع المنتجات والخدمات المرتبطة بالمؤسسة. وكذلك، يمكن للسياسيين أو أصحاب العمل أن يذيعوا علانية حالات خاصة ذات اهتمام أو مديح للأعمال المحلية.

وأخيراً، يمكن لأفراد المؤسسة أن يلتمسوا معلومات من أصحاب المنافع الخارجيين بالنسبة لسمعتهم. مثلاً: يمكن لأفراد المؤسسة أن يجمعوا إيحاءات من أصحاب المنافع عن طريق العلاقة بالمجتمع.

وإن قدرة أفراد المؤسسة للاتصال المباشر مع قيادي مجتمعهم المحلي ومع الناس يساعدهم في أغلب الأحيان لفهم العواقب المحتملة لأعمال المؤسسة على المجتمع ككل. والخلاصة هناك مخارج متعددة للاتصال يمكن لأفراد المؤسسة أن يلجؤوا إليها عندما يقررون كيف يقيّم أصحاب المنافع سمعة المؤسسة.

وبالتوازي لعملية التماس المعلومات هذه، يحاول أفراد المؤسسة بصورة متواصلة التأثير على إدراكات أصحاب منافعهم. وإن سمعة الشركة مثل سمعة الأفراد يمكن معالجتها تأكيدياً ودفاعياً للتحدث عن إدارة الضغوط المطبقة على مستوى تحليل المؤسسة، انظر «غاردنر ومارتينكو»، يستطيع أفراد المؤسسة استخدام أعمال إدارة السمعة لتحسين سمعة قائمة بشكل جيد (تأكيدي) أو يخففوا تأثير أوضاع سلبية معينة (دفاعي) وقد استخدمت العديد من الاستراتيجيات والإشارات لتأكيد إدارة سمعة الشركة مثل بلوغ فرص متساوية للعمالة، والمساهمة للصدقات، وإنتاج منتجات غير ملوثة والإعلان وإقامة مؤسسات خيرية. وتتضمن الإشارات والأنشطة الدفاعية تفسيرات

شفهية عن طريق المؤتمرات الصحافية والتفسيرات المكتوبة عن طريق نشرات الصحف والرسائل إلى حملة الأسهم من جملة هذه الأنشطة.

الاستجابة للإيحاءات حول السمعة

في هذا الفصل نركز بصورة خاصة على الأعمال الدفاعية المتخذة استجابة إلى الإيحاءات السلبية الواردة من قبل أصحاب المنافع للمؤسسة (مثلاً، انخفاض في الترتيب في صحيفة بيزنيس ويك أو الانخفاض في فورتشن الأكثر اعجاباً في عمليات الترتيب) أكثر من تركيزنا على أعمال تأكيدية تم اتخاذها قبل تعرف أصحاب المنافع على الوضع. وهذه الأعمال سميت سلوكيات إصلاح السمعة. وسلوكيات إصلاح السمعة هذه يمكن أن تأخذ عدة أشكال، تتراوح بين النفي بكل بساطة للمشكلة وبين تغييرات جوهرية محكمة لسياسات المؤسسة وإجراءاتها. مثلاً: يمكن لأفراد المؤسسة أن يشعروا بأنهم مجبرين على الاستجابة للهجمات على سمعة مؤسستهم من خلال استراتيجيات لإصلاح السمعة كالنفي، وتجنب المسؤولية، وتخفيف هجومية العمل عن طريق شرح السلوك أو إصلاح المشكلة. وهناك عدداً من الوسائل المتوفرة والمخارج لمعالجة صورة المؤسسة من خلال أعمال دفاعية مثل التقارير السنوية ومنشورات الصحف والوسائل إلى حملة الأسهم والمقابلات في المطبوعات الخاصة بالعمل والمؤتمرات الصحفية. وإن أدبيات الاتصالات قد ركزت بشكل خاص على فن الخطابة الذي تستعمله المنشآت للتأثير على الذين في الخارج (وكذلك الذين في الداخل). أوجه المؤسسة (تشيني وفيبرت) ويوجد العديد من التفسيرات التي تفصّل استجابات المؤسسة لأزمات العلاقات العامة مثل: صعوبات «الناسا» بالنسبة لتلسكوب الفضاء هافل واستجابة طيران الولايات المتحدة لتحطم طائرة في بيتسبورغ، واستجابة جنرال موتورز للصحافة السلبية من «ديت لاين، إن. بي. سي».

وبالطبع فليست جميع التهديدات لسمعة المؤسسة تؤدي إلى أزمة في العلاقات العامة، ويمكن للمرء أن يناقش بأن أفراد المؤسسة يتلقون معلومات سلبية طوال الوقت، من خلال شكاوى المستهلكين أو الصحافة السلبية. فالأفراد الذين يعملون في مواقع مسح الحدود سوف يتلقون معلومات إيجابية وفي بعض الأحيان شديدة السلبية حول المؤسسة. وعلى كل فأفراد المؤسسة ليس من المحتمل أن يستجيبوا لأي نوع أو لكل نوع من إيحاءات الأضرار بالسمعة. أي أنه ليست جميع المعلومات السلبية سوف تخدم كدافع لمحاولة إصلاح سمعة المؤسسة. بل على الأرجح، إن بعض أشكال إيحاءات السمعة سوف يتم الانجذاب إليها بقوة أكثر من الأخرى مثلاً: تقوم بعض المؤسسات بوضع روتين لعرقلة شكاوي الزبائن وتلتفت فقط للشكاوي المتكررة. والإيحاءات الأخرى ربما لا يلحظها أفراد المؤسسة. وبالتالي فالسؤال الهام هو، إذا كانت الحقيقة في أن المؤسسات لا تستجيب لجميع إيحاءات السمعة السلبية، فمتى يمكن أن يكون محتملاً حدوث إصلاح السمعة. ونعتقد بأن أفراد المؤسسة من المحتمل بصورة أبعد بأن يستجيبوا للهجمات المحتملة على سمعة المؤسسة أو هويتها من أن يستجيبوا على أشكال أخرى من الإيحاءات السلبية كما اقترح (ويرو لنيغويل) في تحليلهم للاعتذار: في الحياة إن الهجوم على شخصية الإنسان، وعلى قيمته ككائن حي يبدو بأنه يتطلب رداً مباشراً، وإن الشك في الطبيعة الأخلاقية للإنسان ودوافعه أو سمعته هي مختلفة نوعياً عن تحدي سياساته.

نقترح بأن جدلية موازية يمكن عملها حول المؤسسة، وهي عندما تُتلقى الإيحاءات السلبية للسمعة، فإنها تعتبر أكثر أهمية إذا كانت المعلومات السلبية تخص هوية المؤسسة. وبالأخص عندما تبدو الإيحاءات بأنها ستسبب الضرر لما هو مركزي ومتميز أو دائم حول المؤسسة فأفراد المؤسسة يمكن على الأرجح أن يستجيبوا إلى هذه التهديدات من أن تكون هذه الإيحاءات السلبية ليست موجهة نحو هوية المؤسسة. مثلاً: بينما كليّة ومديري بعض

مدارس العمل من المحتمل أن يكونوا معنيين حول الانخفاض في ترتيب (البيزنس ويك)، فإن كلية ومديري مدارس أخرى ربما يبدون اهتماماً أقل بكثير، مركزين على الأرجح إلى أي حدٍ يأتي ترتيببيهم في البحث الأكاديمي، أو الخدمة العامة للمجتمع المحيط. وفي مثال «سميث وويسون» أشار الرئيس «أنا صُوّرت كمهرّب للسلاح أو كمتاجر بأشياء سيئة. وهذا بدا في تناقض مطلق لصورة المؤسسة حول نفسها بأنها تحفظ الأمن والحرية والقانون والنظام. وبالتالي فمن المحتمل أن يزداد الاشتغال في إصلاح السمعة طالما أن الإيحاءات حول سمعة الشركة تحتوي على ما يعزى إلى عدم توافق الهوية سلباً.

إيلاء عناية لأصحاب المنافع المتعددين:

كما ذكر سابقاً فإن المؤسسات غالباً ما تستجيب إلى عدد كبير من أصحاب المنافع المختلفين، ولكنه بالنظر لأن جميع أصحاب المنافع ليسوا بأهمية متساوية في أعين أفراد المؤسسة، فإن أفراد المؤسسة عندما يتلقون إشارات من محيطهم ينظرون إلى مجموعات معينة من أصحاب المنافع عند اتخاذهم قرارات بالنسبة إلى من يجب أن يهتموا به. ويقترح (ميتشل أغل وود) بأن هناك ثلاث صفات أولية تقود إلى بروز لصاحب المنفعة من قبل الإدارة: القدرة، والشرعية والإلحاحية. وأصحاب المصالح الأقوياء يشمل أولئك الذين هم في موقع لتنفيذ رغبتهم بالرغم من المقاومة. وأصحاب المنافع الشرعيين هم أولئك الذين حصلوا على إدراك عام أو افتراض (من قبل الآخرين) بأن عمل الهوية أو الهويات مرغوبة، ونظامية أو مناسبة في بعض أشكال المعايير المبنية اجتماعياً، والقيم، والاعتقادات والتعاريف. وأخيراً، فإن أصحاب المنافع الملحين هم أولئك الذين أقنعوا المؤسسة بأن إيلاء العناية إلى طلب ما هو حساس للوقت وحاسم (أي يستدعي عملاً عاجلاً). وتتألف المجموعات البارزة من مجموعات تحتوي على جميع

الصفات الثلاث وهي القدرة والشرعية والإلحاحية، ويستنتج إذن، بأن أصحاب المنافع هؤلاء سوف يُعترف بهم من قبل الإدارة، وكنتيجة فهم على الأغلب سيتلقون استجابة لإيحاءات سمعتهم.

ومن جهة أخرى، إذا لم يكن أصحاب المنافع هامين لأفراد المؤسسة، حتى ولو أن إيحاءات سلبية عن السمعة قد أرسلت إلى المؤسسة، فمن المحتمل بأن تهمل هذه الإيحاءات أو يستجاب عليها بفتور، على الأقل بلغة الاستجابة الموجهة إلى أصحاب المنافع الخارجيين للمؤسسة. مثلاً: الاحتمال الأكثر بأن يقوم أفراد المؤسسة بإيلاء عناية لرسالة من أحد أصحاب المنافع القوي والبارز فيما يتعلق بنوعية المنتج، من أن يلتفتوا إلى رسالة وصلت من زبون مغمور ليس من المحتمل بأن يقدم عملاً مكرراً للمؤسسة. وهكذا، فإننا نقترح بأن الانشغال في إصلاح السمعة يزداد بازدياد الإيحاءات حول سمعة المؤسسة التي تصل من أصحاب المنافع ذوي المكانة العالية (أي أن لديهم صفات القوة والشرعية والإلحاحية) وقد تحدثنا عن إمكانية سلوك إصلاح السمعة بأنه يتعلق على شكل إيحاءات السمعة السلبية المتلقاة، وعلى شكل الموردين الذين يرسلونها، وفي الأقسام اللاحقة سنقدم مفهوم الصورة الخارجية ونقترح بأن هذه الصورة لها تأثير مباشر على احتمال أن ينشغل أفراد المؤسسة في سلوكيات إصلاح السمعة. كما نلاحظ أيضاً بأن أفراد المؤسسة قد يقيمون إيحاءات السمعة التي تلقوها بصورة غير دقيقة وبأن تشويه هذه الإيحاءات يمكن أن يقود إلى إصلاح غير ملائم للسمعة.

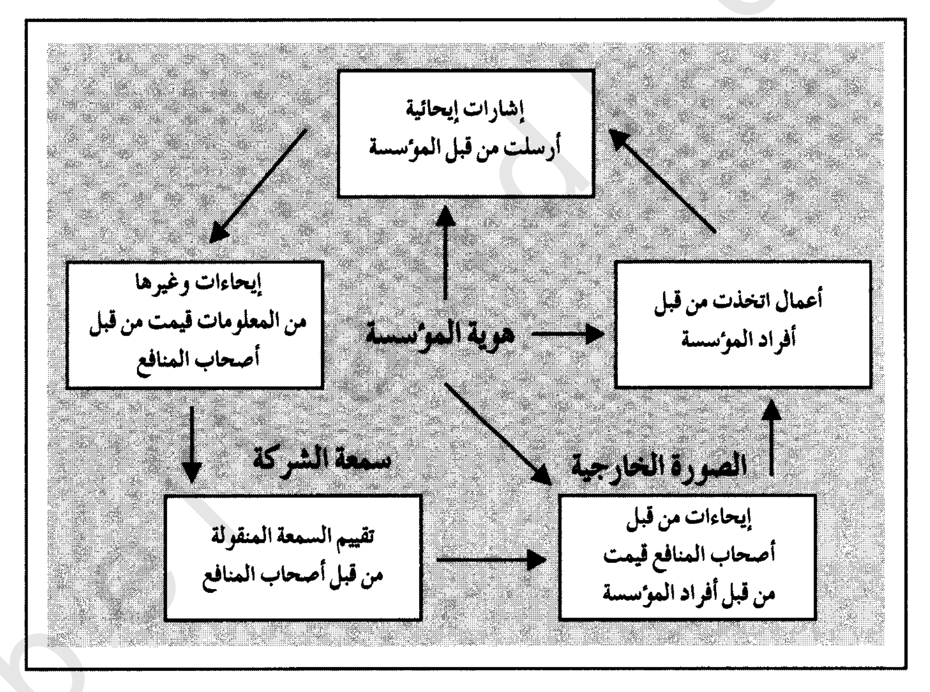
الصورة الخارجية والسمعة

في مقالهم عن كيفية استجابة سلطات مرفأ نيويورك ونيوجرسي إلى موضوع الذين بدون مساكن جادل (دوتون ودوكريتش) بأن أفراد المؤسسة طوروا صورة عن كيفية تصور الخارجيين لمؤسستهم (سميت بالصورة الخارجية) وقد ميزوا هذه الصورة عن سمعة الشركة بالملاحظة كيف أن

الذين في الداخل يفكرون في كيفية رؤية الذين في الخارج للمؤسسة يمكن أن لا يكون مطابقاً لكيف ينظر الذين في الخارج في الواقع إلى المؤسسة. ونعتقد بأن هذه الصورة الخارجية هي التي تقود سلوك إصلاح السمعة. وبشكل خاص عندما يعتقد أفراد المؤسسة بأن أصحاب المنافع الخارجيين الانتقاديين يرون المؤسسة في طريقة سلبية بهوية غير متناسقة، يصبح لديهم الدافع للالتفات إلى الإيحاءات السلبية بالاشتغال في إصلاح السمعة، وعلى كل حال طالما أن أفراد المؤسسة يدركون أن الصورة الخارجية ستكون مفضّلة، فإن تلقي إيحاءات لاحقة عن السمعة السلبية سوف يتم إهمالها أو تجاهلها، وهذا هام لأن الصورة الخارجية يمكن أن لا تكون تصويراً دقيقاً لكيفية نظر الخارجيين إلى المؤسسة. وإن التعرف على الدور الحاسم الذي تلعبه الصورة الخارجية يمكن أن يساعد في شرح الاستجابات التي تبدو غير قابلة للشرح التي يقوم بها أفراد المؤسسة عندما يتلقون الإيحاءات السلبية عن السمعة، فبينما تبدو بعض المؤسسات شديدة الشك وتفجر إيحاءات السمعة السلبية خارج تناسباتها يبدو آخرون غير واعين للتغذية الارجاعية السلبية التي يتلقونها.

نقترح بأن أفراد المؤسسة ينخرطون بصورة نشيطة في عملية صنع الشعور عندما يواجهون إيحاءات حول سمعة المنشأة وأنه بشكل خاص، ترشح هذه الإيماءات من خلال عدسات لهوية المؤسسة. وعندما تُرسل إيحاءات السمعة من قبل مختلف أصحاب المنافع، فإن هوية المؤسسة تؤثر على الإيحاءات التي تم الالتفات إليها وكيف تم تفسير هذه الإيحاءات ونتوقع بأن يقوم أفراد المؤسسة بالانتباه الشديد إلى الإيحاءات التي تخص الصفات المميزة للمؤسسة، بينما المعلومات التي لا تطبق مباشرة على هوية المؤسسة يمكن اعتبارها أقل أهمية. وهكذا، فإن الهوية يمكن أن يكون لها التأثير على تشويه إيحاءات السمعة، مؤدية إلى صورة خارجية للمؤسسة غير متناسقة مع السمعة الحقيقية للمنشأة. وأن الصورة الخارجية

للمؤسسة، وليس السمعة الحقيقية لها هي التي تشجع الاستجابة من قبل أفراد المؤسسة، فالانخراط في إصلاح السمعة هو على الأرجح يتزايد عندما تُرى الصورة الخارجية سلبية والهوية غير متناسقة، وعندما يتم تلقي الإيحاءات من قبل أصحاب المنافع البارزين، بغض النظر عن السمعة الحقيقية للمؤسسة. الشكل 7 ـ 1 يبين العلاقات بين سمعة الشركة، وهوية المؤسسة والصورة الخارجية.



الشكل 7 ـ 1 العلاقات المتداخلة بين سمعة الشركة والصورة والهوية

وكما يمكن أن يُرى في الشكل هناك علاقات متبادلة بين الهوية المؤسساتية، والاعتقادات لدى الخارجيين حول المؤسسة (سمعة الشركة) والاعتقادات التي لدى أفراد المؤسسة، حول إدراكات الخارجيين (الصورة الخارجية). فالهوية المؤسساتية لا تؤثر فقط على كيفية معالجة أفراد المؤسسة

وعلى تفسيراتهم لإيحاءات السمعة المرسلة من قبل أصحاب المنافع، والهوية تجبر ما يعتبر استجابات مشروعة لهذه الإيحاءات، وأعمال المؤسسة بدورها تؤثر على التقييمات اللاحقة من قبل الخارجيين لسمعة المؤسسة.

سوء تخصيص الموارد نحو إدارة سمعة الشركة

آخذين بالاعتبار النقاشات السابقة، من الممكن أن نخمن حول أوضاع يمكن فيها لأفراد المؤسسة أن يسيئوا توزيع الموارد نحو إدارة سمعة الشركة. فالشكل 7 ـ 2 يوضح إمكانيات إساءة التوزيع من قبل أفراد المؤسسة. وكما

سمعة الشركة (لدى الخارجين)	الصورة الخارجية (لدى الداخلين): غير مفضلة	الصورة الخارجية (لدى الداخلين): مفضلة
مفضلة	**غير متلائمة** تخصيص مفرط للموارد للدفاع عن السمعة	**متلائمة** تخصيص ملائم للموارد للإبقاء على السمعة أو تحسينها أو لغيرها من الأشغال
غير مفضلة	**متلائمة** تخصيص مناسب للموارد للدفاع عن السمعة	**غير متلائمة** تخصيص غير كاف للموارد للدفاع عن السمعة

الشكل 7 ـ 2 استخدام الموارد كوظيفة للملاءمة وعدم الملاءمة بين الصورة الخارجية وسمعة الشركة

يشير الشكل فيوجد مثلين من المحتمل أن يحدث فيهما توزيع مناسب للموارد. وكلا هاتين الحالتين هما عندما تقيم سمعة الشركة بدقة، وبالتالي فالصورة الخارجية الناتجة هي تمثيل دقيق لسمعة الشركة، وعندما يكون كلاهما مناسباً ـ أي أن سمعة المنشأة إيجابية والصورة الخارجية لأفراد

المؤسسة إيجابية أيضاً ـ نستطيع أن نقول بأن أفراد المؤسسة هم في وضع جيد لتوزيع الموارد بشكل مناسب نحو إبقاء أو تحسين السمعة الموجودة بشكل جيد أصلاً، أو ربما تخصيص تلك الموارد نحو جهات أخرى في المؤسسة مثل تطوير الانتاج والتحسين (الذي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحسين سمعة المنشأة). ومن جهة أخرى، عندما تتعرض المؤسسة لانخفاض خطير في السمعة، ويتصور أفراد المؤسسة بدقة فقدان الثقة من قبل المالكين الرئيسيين، فيمكن أن تتنبأ بأن الموارد سوف تحول نحو التعامل مع المشكلة وإصلاح الهوية في النهاية. ولكن لا نستطيع أن نتنبأ فيما إذا كانت هذه الفعاليات لإصلاح السمعة ستكون ناجحة أم لا، إلا أننا نعتقد بأنه في هذا الوضع يقوم أفراد المؤسسة على الأقل بتوزيع الموارد نحو إصلاح السمعة في طريقة أكثر ملاءمة من الأوضاع الموصوفة أدناه.

إن مجال سوء تحديد الهوية يتوضع في الأوضاع حيث أفراد المؤسسة غير قادرين على تقييم السمعة الحقيقية للمؤسسة بشكل صحيح كما ينظر إليها أصحاب المنافع الخارجيون، وهناك إمكانية بأن يقوم أفراد المؤسسة إما بتخصيص مبلغ غير عادي من الموارد نحو إصلاح سمعة الشركة لأنهم ضاعفوا سلبية دلائل السمعة، أو أنهم سوف يخصصون مبالغ غير كافية من الموارد نحو إصلاح سمعة الشركة لأنهم قللوا سلبية هذه الدلائل.

تضخيم الدلائل السلبية والتخصيص المفرط للموارد

إن أحد الأخطاء في تخصيص الموارد هو حين يقوم أفراد المؤسسة بتمضية فترة طويلة من الزمن ومبالغ من المال محاولين إصلاح السمعة التي ليست بهذه السلبية كما يعتقدونها.

وبالتوافق مع مناقشاتنا السابقة نتوقع بأن أفراد المؤسسة سوف يلتفتون بشدة لدلائل السمعة التي تهدد الهوية الداخلية للمؤسسة، ومضخمين سلبية هذه الدلائل ومتطلبات الاستجابة المتوقعة. فعلى سبيل المثال، تصور منشأة

تحوي هويتها رمز «حية الضمير بيئياً» ومن الممكن أن يحدث رد فعل عنيف إذا كان أفراد المؤسسة يعتقدون بأن عرض مقال صحفي عن المؤسسة بأنها ملوثة هو أكثر سلبية مما يعتقده الخارجيون. وفي حال كهذه، يمكن لأفراد المؤسسة أن يعتقدوا بأن سمعة المؤسسة قد تضررت بشكل كبير ويجب اتخاذ إجراءات لإعادة تثبيت الاسم الجيد للمؤسسة بالرغم من أن مقالة الصحيفة قد تكون قد تم تجاهلها من قبل معظم أصحاب المنافع لأنهم على اعتقاد قوي بإخلاص المؤسسة نحو البيئة. ومع ذلك، ففي هذا الوضع يمكن القيام بحملة تسويقية هجومية لإبطال تأثير الإهانة المتصورة لسمعة الشركة وإن أعمالاً كهذه يمكن أن تعطي عكس النتائج المرجوة للمؤسسة، نظراً لأن الخارجيين يبتدئون بالتعجب لماذا تقوم الشركة بالاحتجاج كثيراً.

في الواقع عندما تقوم المؤسسات بالدفاع عن شرعيتها، فإن هذه الأنشطة تبرز من إدارة السمعة النظامية بسبب ردة فعلها وطبيعتها المتوترة. وفي أعوام الثمانينيات، بدأ (بروكتر وغامبل) بمواجهة إشاعات بأن شعار الشركة لوغو «رجل في القمر» كان شعاراً شيطانياً وعلامة الشيطان.

وبعد عدة سنوات من الاستجابة الطفيفة، أخذ (بروكتر وغامبل) مخاطرة كبيرة وابتدأوا في الهجوم. ورفعت الشركة قضية ضد سبعة أشخاص لنشرهم إشاعات كاذبة حقودة مخاطرة بضجة العامة تجاه أعمالها ذات الدعاية الواسعة. وبالرغم من أن هذه الدعاوي بدت أنها قد أخرت التهديد مؤقتاً، إلا أن هذه الإشاعات بقيت تخيف الشركة بعد ثلاث سنوات، وفي عام 1985 (أذاع بروكتر وغامبل) بأنها ستقوم بإزالة شعار الشركة عن منتجاتها. وقد نفى ناطق باسم الشركة بأن الإشاعات قد كلفت الشركة مئات الألوف من الدولارات ولكنه أضاف بأن الشركة سوف تستمر في مقارعة الوضع على جميع الجبهات، وبينما كانت الاستجابة المبدئية (بروكتر وغامبل) ربما طفيفة، فإن الاستجابة النهائية يمكن تصويرها تقريباً بالحماس الشديد، وأن معظم أصحاب المنافع ربما كان لديهم القليل ليقولونه حول شعار الشركة.

ربما الطبيعة التهديدية للهوية بالادعاءات شجعت (بروكتر وغامبل) الموظفين لتخصيص كل الموارد اللازمة للقضاء على الإشاعات.

إن تضخيم دلائل السمعة السلبية يمكن أن ينشأ إذا كان للمؤسسة سمعة سيئة تاريخياً إلا أن تلك السمعة قد تحسنت أخيراً وأن السمعة السلبية السابقة يمكن أن تقود أفراد المؤسسة لتطوير روتين مؤسساتي يخصص ما يمكن اعتباره الآن من قبل أصحاب المنافع مبلغاً زائداً من الموارد مخصصة لإصلاح سمعة المؤسسة. وإن نتيجة سوء التخصيص هذا يمكن أن لا يكون خسارة الموارد المالية وغيرها من الموارد فقط، بل أيضاً مزيداً من الضرر لسمعة المؤسسة في عيون أصحاب المنافع.

تقليل الدلائل السلبية وتخصيص غير كاف للموارد

عندما يفشل أفراد المؤسسة برؤية كيف أن سمعة مؤسستهم غير المفضلة في الواقع في أفكار أصحاب منافعهم فمن الممكن أن لا تكون ردة فعلهم بسلوك مناسب أيضاً. ويمكن لأفراد المؤسسة أن يختاروا أن يتجاهلوا أو في الواقع يمكن حتى أن لا يلاحظوا دلائل السمعة المؤسساتية التي لا تهدد مباشرة الهوية الداخلية للمؤسسة. وفي هذه الحالة، فإن تنقية دلائل السمعة من خلال هوية المؤسسة من المحتمل أن ينتج تخفيفاً في السلبية المتصورة عن المعلومات، وفي وضع كهذا يمكن لأفراد المؤسسة أن يخصصوا المبلغ المناسب من الموارد نحو إدارة سمعة المؤسسة. وقد أعطيت منشأة (داو كورننغ) كمثل عن منشأة لم تلتفت للتقييم السلبي الذي قام به الخارجيون خلال موضوع غرس الثدي، وفي الواقع رأت معظم الإدارة موضوع الزرع كموضوع علمي وليس موضوع اتصالات. وفي هذه الحالة إن المدراء في (داو) يمكن أن يكونوا قد اعتقدوا بأن الصورة الخارجية لمنشأتهم لم تكن غير مفضلة بهذا القدر كما تصورها الخارجيون في الواقع. وعدم الاهتمام هذا أو تجاهل الدلائل السلبية ساهم في أزمة

العلاقات العامة التي وصفها (برنسون وبنوا) بين أشياء أخرى.

وبصورة مشابهة، إن دلائل السمعة التي يتلقاها أفراد المؤسسة من أصحاب المنافع غير البارزين يمكن أن تكون كذلك أقل اهتماماً بالنسبة لأفراد المؤسسة. وعندما يرى أفراد المؤسسة الدلائل السلبية من قبل أصحاب المنافع الذين لا يمكن اعتبارهم هامين بالنسبة للمنشأة ككل، فمن المحتمل أن سلوك إصلاح السمعة لن يتم تدشينه من قبل المؤسسة. وما لم تأتي دلائل السمعة من أصحاب المنافع ذوي المصداقية، فلن يكون هناك ضرورة لسلوك إصلاحي. وبالتالي فإن أصحاب المنافع غير البارزين يمكن أن لا يكونوا قادرين على استنباط استجابة من أفراد المؤسسة. وهذا القصور في العمل من قبل أفراد المؤسسة يمكن أن يفسّر سلبياً من قبل أصحاب المنافع الخارجيين الذين يفكرون بأن المؤسسة تتجاهل المعلومات السلبية أو تأمل بنسفها كلياً ـ وإذا كان أصحاب المنافع هؤلاء غير مهمين حقيقة للمؤسسة، فمن الممكن أن تخفيفاً للسلبية لدلائل السمعة من قبل أفراد المؤسسة مناسب بالكامل. وعلى كل، إذا فشل أفراد المؤسسة بالتعرف على صفات أصحاب المنافع التي يمكن أن تجعلهم أكثر تهديداً مما تقرر، فإن هذا التقليل أو الاستغناء عن الدلائل يمكن أن يكون ضاراً للمؤسسة وبالتالي فإن قصور الانتباه لدلائل السمعة السلبية من قبل أفراد المؤسسة يمكن أن يؤدي لتآكل شرعية المؤسسة والسمعة كذلك.

(مايكل آجل وود) قدما مثالاً عن هذا الشكل من المواقف، ففي عام 1993، حملة السندات من 500 شركة (فورتشون) بما في ذلك (أي،بي،إم، جنرال موتورز، كوداك، وستنغهاوس وأمريكان اكسبريس) بعد معاناتهم خسائر واسعة في قيمة الأسهم، عبروا عن اهتمامهم بأن الإدارة لم تكن ترعى مصالحهم المشروعة أو احتياجاتهم كأصحاب منافع قطعيين. (أي أولئك أصحاب القوة والشرعية والإلحاحية) لأن كبار المدراء لا يعالجون بشكل كافٍ هذه المطالب، والعديد منهم قد أزيحوا لاحقاً من الشركات.

وكما لاحظ (ميتشل وآجل وود) أن هذا يعرض أهمية إدراك دقيقة للسلطة والشرعية والإلحاحية، وضرورة الاعتراف والعمل بأن السمة البارزة تلمّح وبصورة خاصة لنتائج قصور الإدراك لـ/ أو عدم الانتباه إلى طلبات أصحاب المنافع القطعيين.

إن الإقلال من الدلائل السلبية للسمعة، لأن الدلائل إما يمكن إدراكها كشيء ثانوي للهوية و/أو أنها تأتي من أصحاب المنافع غير الهامين، يمكن أن تنتج في صورة خارجية ليست غير مفضلة كالسمعة الحقيقية. ونتيجة لذلك، فإن أفراد المؤسسة ربما لا يوفرون كفاية من الوقت أو الموارد نحو إصلاح السمعة للمنشأة، مثلاً في عام 1994 قررت (آي - دي - بي للاتصالات) في لوس أنجلوس السماح لمدقق حساباتهم بأن يستقيل بسبب عدم الموافقة، بينما الظاهر أن (آي - دي - بي) رأت أن هذه مسألة لا تستحق انتباهاً خارجياً ملفتاً للانتباه، أما في (إف - تي - سي) مستثمروا الشركة والإعلام فلم يوافقوا. وبعد مراقبة سعر سنداتها الذي تراجع إلى النصف في الأشهر القليلة التالية، بيعت الشركة لأحد منافسيها بسعر الحضيض. وهذا يظهر عدم قدرة الشركة على فهم الصورة الانتقادية لبعض أصحاب المنافع، ونقترح عموماً أن صورة خارجية دنيا غير مفضلة سوف تقود إلى تخصيص غير كاف للموارد المهيأة لإصلاح سمعة المؤسسة وسوف تؤدي على تأثير ضار على سمعة المؤسسة.

النتائج المترتبة على السلوك الإداري

في هذا الفصل اقترحنا بأن المؤسسات ترعى بعض وليس كل الدلائل السلبية للسمعة المرسلة إليها من أصحاب المنافع العديدين لها، وقد افترضنا أن هناك مكونين إثنين حاسمين تحددان فيما إذا كان سلوك إصلاح السمعة قد بدئ به من قبل المؤسسة: الدرجة التي بها الدلائل السلبية للسمعة غير متوافقة بالنسبة للهوية، والبارزين من أصحاب المنافع الذين يرسلون دلائل

السمعة السلبية. وقد تنبأنا بأنه عندما لا يقيّم أفراد المؤسسة السمعة الحقيقية للمؤسسة بصورة دقيقة، فإن سلوك إصلاح السمعة الذي تقوم به المؤسسة سوف يؤدي على الأرجح إلى تخصيص سيء لموارد المنشأة.

إن وجود إدراكات غير دقيقة لسمعة الشركة له العديد من النتائج للمؤسسات وإذا كانت هوية المؤسسة في الواقع تعمل كعدسات تشوه دلائل السمعة الحقيقية. فإن إساءة تخصيص الموارد لإدارة سمعة المنشأة يمكن أن ينتج. وإن الأدبيات الأكاديمية والصحافة الشعبية مليئة بالأمثلة عن المنشآت مثل «اكسون أو بيتش نت» التي تجاهلت أضراراً بليغة لسمعتها مؤدية على نتائج كارثية. وإن أزمة العلاقات العامة المشهودة التي تواجهها المنشآت عندما تقلل من تقييم دوائرها الانتخابية، فإن الإدراكات السلبية يمكن أن تقود الباحثين والممارسين من أصحاب المهن للاعتقاد بأن التقليل من الصورة الخارجية غير المفضّلة هو مشكلة أكثر انتشاراً (وخطراً). وعلى كل، فإن التأثير المضاد ـ يتفاعل بشدة نحو دلائل السمعة السلبية ـ يمكن أن يكون مؤذياً بنفس المستوى على تأثيرات المؤسسة، وإن تعظيم دلائل السمعة السلبية يمكن خلال الزمن أن يكون له تأثير مغري يؤدي إلى إعادة توجيه موارد الشركة بعيداً عن عناصر أكثر ملاءمة أو أكثر أهمية مثل تطوير المنتجات. وإن المؤسسات التي لديها التزامات قوية للاحتفاظ بسمعة جيدة، وبالتالي تشعر بأن ذلك جزءاً من هويتها الكلية، وربما نفس أولئك الذين هم أكثر احتمالاً لردة فعل قوية ويوزعون كمية كبيرة من موارد المؤسسة للاستجابة لدلائل السمعة السلبية، وإن مثل هذه الاستجابة يمكن أن تؤذي في النهاية المؤسسة، حيث يبدأ أصحاب المنافع بالاعتقاد بأنه يجب في الواقع أن يكون هناك شيئاً خاطئاً في المؤسسة (حيث يوجد الدخان توجد النار) ولذلك فهو أمر ملح بأن تبدأ المؤسسات بفهم كيف يمكن أن لا تدرك وجهات نظر الآخرين بها وإن إدراكاً دقيقاً لسمعة الشركة يبدو بأنه عامل هام لاستجابة مؤثرة من قبل المؤسسة أثناء ظروف إصلاح السمعة.

كيف يمكن تجنب عدم إدراك أفراد المؤسسة لسمعة الشركة؟ أولاً، من الإلزام بأن يكون لدى المؤسسة إجراءات جاهزة للرصد الدائم لآراء أصحاب المنافع الخارجيين. وهذا سيسمح لأفراد المؤسسة أن يكونوا بموقع أفضل للحكم على ردة فعل العامة على أعمال المؤسسة وسلوكها وبالتالي أن تكون مستعدة بشكل أفضل عندما يصبح إصلاح السمعة ضرورياً. وإجراء مسوحات منتظمة وغير منتظمة لمجموعات أصحاب المنافع الرئيسيين مثل الزبائن والموردين سوف يسمح لأفراد المؤسسة بشكل أكبر للوقوف جنباً إلى التقييمات الجارية لسمعة المؤسسة. وكذلك أمر حاسم بأن يفهم أفراد المؤسسة كلياً تأثير المجموعات المختلفة من أصحاب المنافع على نجاح المؤسسة متعرفين على أي فريق من أصحاب المنافع الأكثر احتمالاً بأن يكون لديه الشرعية والدافع والقوة للتأثير على أصحاب المنافع الآخرين بالنسبة إلى الأوضاع الرئيسية التي تهدد السمعة، ويساعد أفراد المؤسسة لمعالجة إصلاح السمعة بشكل أكثر دقة وملاءمة عند حدوثها. وأخيراً إن معرفة التأثير الذي يمكن لهوية المؤسسة أن تمارسه على سمعة الشركة يمكن أن يساعد أفراد المؤسسة للحكم بشكل أكثر دقة على دلائل تقييم السمعة من أصحاب المنافع الرئيسيين.

لقد رسمنا صورة بسيطة إلى حدٍ ما مركزين على عدم المطابقة التي يمكن أن توجد بين هوية مفردة وصورة مفردة وسمعة مفردة. ومن الواضح بأن المؤسسات يمكن أن يكون لديها هويات وصور وسمعات متعددة تتعلق بمجموعات منافع خاصة. ومن المهم أن ننظر في الإدراكات المتنوعة لأصحاب المنافع المتعددين عندما فحصنا سمعة المؤسسة. وتوفر لنا صناعة التبغ مثالاً ممتازاً فيما يتعلق بكيفية إمكانية تأثير السمعة المتعددة وإدراكات أصحاب المنافع على استراتيجية إصلاح السمعة للمؤسسة. فمصنّعي السجائر لديهم أصحاب منافع عديدين ومميزين جداً بما في ذلك الحكومة، والزبائن وجمعية السرطان الأمريكية وآخرين أيضاً. ومن الواضح تماماً بأن كل واحد

من أصحاب المنافع هؤلاء لديه اهتمامات مختلفة جداً وآراء بهؤلاء المصنعين.

فكل واحد من أصحاب المنافع هؤلاء يضع طلبات مختلفة ويرسل إشارات مختلفة إلى الشركات. فالمستهلكون ربما يطلبون سجائر بأسعار منخفضة، بينما تقوم الحكومة بنفس الوقت بطلب ضرائب أعلى، وإضافة إلى ذلك، فإن مجموعات الدفاع مثل جمعية السرطان الأمريكية يمكن أن تقاتل لاستبعاد شرعية السجائر كلياً. ومن المستحيل على المؤسسات العاملة في صناعة التبغ تلبية طلبات جميع أصحاب المنافع هؤلاء. وبالتالي، ففي أي فترة معينة من الزمن، قد يكون ضرورياً استخدام استراتيجيات مختلفة لرأب السمعة، وجهاً لوجه، مع هذه المجموعات من أصحاب المنافع المختلفين.

ومن المهم أيضاً الملاحظة بأنه ليس جميع أفراد المؤسسة يمكن أن تكون ردة أفعالهم متطابقة نحو دلائل السمعة السلبية التي ترد من أصحاب المنافع. فبعض أفراد المؤسسات ربما يشعرون بتحديد أكبر لهويتهم مع المؤسسة والتي يمكن أن تزيد في النهاية الانتباه الذي يبذلونه لأعمال المؤسسة، وإضافة إلى ذلك، فإن بعض أفراد المؤسسات يمكن أن يكون لديهم آراء مختلفة حول أي من أصحاب المنافع الحاسمين بشكل خاص في نجاح المؤسسة. مثلاً، موظفي التسويق يمكن أن يكونوا أكثر استجابة إلى الدلائل الواردة من الزبائن من موظفي المحاسبة. وعلى كل وفي كل من هذه الأمثلة، سوف يستجيب أفراد المؤسسة لهذه الدلائل من خلال فهمهم لهوية المؤسسة، وردة الفعل هذه من المحتمل بأن تؤثر على أعمال المؤسسة.

الخلاصة:

كما أن الأفراد على الأرجح ليس عليهم بأن يدافعوا على سمعاتهم الخاصة، فأفراد المؤسسة يمكن أن يختاروا بسرور أن لا يكونوا إطلاقاً في وضع يتطلب منهم الدفاع عن سمعة مؤسستهم. وإن تحسين سمعة مفضلة

قائمة يعد عملاً أكثر سهولة من محاولة الدفاع عن سمعة متدنية. إلا أن هناك أوقاتاً يكون فيها رأب السمعة عملاً أكثر أساسياً، وفهم متى وكيف يجب عمل ذلك هو إلزامي للإدارة الناجحة لسمعة المؤسسة. وفوق ذلك فاتخاذ خطوات رأب السمعة المناسبة يمكن أن يساعد في إعادة بناء سمعة المؤسسة إلى مستواها السابق وربما إلى وضع أفضل. ولعمل ذلك بصورة مؤثرة، نعتقد أنه أمر حاسم بالنسبة لأفراد المؤسسة بأن يفهموا العلاقات المتداخلة بين هوية (هويات) المؤسسة، وسمعة (سمعات) الشركة والصورة (الصور) الخارجية. وبصورة خاصة، فإن سمعة بهوية غير متناسقة تهدد تأثير الأعمال المؤسساتية.

وعلاوة على ذلك، فإن هوية المؤسسة تخدم كعدسات يمكن أن تشوّه من خلال التضخيم أو التقليل للدلائل المرسلة إلى أفراد المؤسسة من قبل أصحاب المنافع، وهذا من المحتمل أن يؤثر على كيفية اختيار أفراد المؤسسة لتخصيص الموارد نحو إدارة سمعة الشركة. وبالتركيز على مفهوم الصورة الخارجية وعلاقتها بسمعة الشركة، وتعقيدات العلاقة بين الهوية والسمعة يمكن أن يفهم بشكل أفضل.

IV

المؤسسات كعلامات تجارية

الفصل

8

إنشاء وإدارة حصص ماركات الشركات

كيفن لان كيلر

يعالج هذا الفصل طرق إنشاء وإدارة حصص ماركات الشركات. بهدف تقديم لغة، مفاهيم، إرشادات لتحسين مفهوم إدارة حصص ماركات الشركات. وتتوفر بشكل أساسي، لكل شركة فرصة لتنفيذ ذلك إذا أرادت.

هناك عدد متزايد من الشركات التي تستخدم ماركة الشركة كسلاح استراتيجي للتسويق ضمن نطاق الأسواق التجارية لتحسين أدائهم المالي (روبرت ودولينج 1998) وسوف توضح المناقشة في هذا الفصل بعض التطورات التي حصلت في هذا المجال، بالإضافة إلى اقتراح أفضل أساليب تنفيذها.

يمكن تعريف حصص ماركات الشركات بأنها الاستجابة المختلفة من قبل المستهلكين، الزبائن، الموظفين، الشركات الأخرى أو أي مجموعة أخرى للكلمات، الأفعال، الاتصالات، المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل وحدة ماركة تجارية معرفة. أي بمعنى آخر، يكون تحصيص ماركة الشركة إيجابياً حين تكون استجابة مجموعة ما، لحملة إعلانية، أو للمنتج أو الخدمة المقدمة، أو إعلان صادر من قبل الشركة صاحبة الماركة، أحسن أو

مماثل، لما هو مقدم من قبل شركة أخرى غير معروفة أو شركة خيالية.

نجاح هذا الموضوع يحدث حين يرتبط في ذاكرة مجموعة ما من البشر بشكل قوي إيجابي، وفريد بماركة الشركة. فكما سوف نوضح أكثر فيما يلي، تتميز العلامة الفارقة للشركة عن العلامة الفارقة للمنتج بأنها تشمل عدد أكبر من الوحدات، فهي بذلك تعطي الشركات وسيلة أقوى للتعبير عن نفسها مما لو كانت مرتبطة فقط بمنتج أو خدمة مهنية.

هذا الفصل منظم بالشكل التالي: نبدأ بإعطاء منظور عن مفهوم العلامة الفارقة عن طريق التعريف بمفهوم تسلسل الماركة. ومن ثم نناقش دور ماركة الشركة ونوضح الأشكال المختلفة للصورة التي تعكسها الماركة. وأخيراً، نبحث عن طرق تشكيل وتنفيذ استراتيجية الماركة بتطبيق تسلسل الماركة ودعم برنامج التسويق.

تسلسل العلامة الفارقة الهرمي

يعتبر تشكيل تسلسل العلامة الفارقة الهرمي مفهوم مفيد في وضع ماركة الشركة، ولهذا سنراجع في هذا الجزء الجوانب النظرية، والعملية والمنطقية لهذا المفهوم.

تعاريف:

في حالات كثيرة قد ترغب الشركة إيجاد روابط ما بين منتجات أو علامات فارقة لتبين للمستهلك كيف ترتبط هذه المنتجات مع بعضها البعض. نتيجة لذلك فإن ماركة المنتجات لا تقتصر على اسم واحد بل تتألف من مجموعة من عناصر تشكل بمجموعها اسم الماركة. فمثلاً، سيارة تويوتا كامري إكس. إل. إي. تتألف من ثلاث عناصر تشكل اسم الماركة، «تويوتا»، «كامري» و«إكس. إل. إي.». بعض هذه العناصر قد تكون مشتركة مع منتجات أخرى، وبعضها الآخر قد يكون محصوراً بنوع واحد

من المنتجات. فبينما تويوتا تستعمل أسمها كماركة لعدد كبير من المنتجات فإن كامري مخصصة فقط لنوع معين من السيارات (لسيارات ذات مرتبة عالية على جدول السيارات العائلية الكبيرة ذات النوعية العالية أيضاً). أما الـ إكس. إل. أي. فإنها تشير إلى نوع محدد من كامري (أفضل نوعية ذات مزايا خاصة مثل الجلد المشغّل وأجهزة الاستقبال السمعية وأكياس الهواء ذات الأثر في إيقاف السيارة وهكذا.

ويوضح تسلسل الماركة نظام خاص لعناصر الماركة بإبراز عدد وطبيعة هذه العناصر سواء العامة أو المتميزة الموجودة في منتجات الشركة (فاركهار 1989) وذلك بالتركيز على العلاقات المحتملة بين المنتجات المختلفة المباعة من قبل الشركة.

ويمكن لتسلسل الماركة أن يوضع بيانياً استراتيجية استخدام الماركة من قبل الشركة. وبإظهار صورة واضحة عن كيفية وصول الماركة المعتمدة من قبل الشركة إلى المستهلك أو إلى الشركات الأخرى، يكون تسلسل الماركة وسيلة تشخيص ميداني مفيد. وبشكل خاص يرتكز تسلسل الماركة على مفهوم أن المنتج يمكن أن يأخذ ماركة أشكال مختلفة حسب عدد عناصر الماركة سواء جديدة أو المستعملة وكيفية دمجهم بالنسبة لمنتج واحد. وحيث أن بعض عناصر الماركات تستعمل لأكثر من ماركة، فإن تسلسل الماركة يوضح كيفية دمج منتج مع منتجات أخرى بسبب وجود عناصر ماركة مشتركة بينها. فبعض عناصر الماركة قد تكون موجودة في منتجات متعددة (مثلاً فورد) وأخرى قد تكون فريدة وخاصة بنوع خاص من المنتجات (مثلاً: مجموعة ذات التسلسل اف F الشاحنات) وهكذا.

ويتضمن انتقال في المستوى الأعلى إلى القاعدة مثل أي تسلسل هرمي، إضافات في المستويات المتتالية، في هذه الحالة، ماركات إضافية. هناك طرق مختلفة لتحديد عناصر الماركات والمستويات في التسلسل. قد

يكون أبسطها في توضيح عناصر الماركة المحتملة وبالتالي المستويات الممكن تواجدها في تسلسل الماركة من الأعلى إلى الأسفل هو:

1 - ماركة الشركة.
2 - ماركة العائلة.
3 - الماركة الفردية (أو الخاصة)
4 - المعدل (يشير لمادة أو طراز)

إن أعلى مستوى من التسلسل الهرمي يتضمن ماركة واحدة - ماركة الشركة. لأسباب قانونية، تظهر دوماً ماركة الشركة في مكان ما على المنتج أو الغلاف، على الرغم من أنه في بعض الأحيان قد يظهر اسم الشركة البديل عوضاً عن اسم الشركة، فمثلاً، على الرغم من أن تويوتا اعتمدت استراتيجية استخدام اسم أو ماركة الشركة بالإضافة إلى ماركات فردية ومعدلات لأغلب سياراتها وشاحناتها، إلا أنها اختارت أن تضع لسيارتها ذات المستوى الأعلى ماركة ليكسس، قاصدة تجنب استعمال ماركة تويوتا.

وقد تكون بالنسبة لبعض الشركات، ماركة الشركة هي الوحيدة المستعملة (مثل، موتورولا، جنرال ألكتريك) إلا أن بعض الشركات الأخرى تدمج اسم ماركة الشركة مع ماركة العائلة أو الماركة الفردية (مثال: تكتل سيمنز للوحدات الهندسية الكهربائية والإلكترونية تحمل ماركة تتضمن معدلات وصفية مثل نظام سيمنز للنقل). وأخيراً، وفي بعض الحالات الأخرى، يكون اسم الشركة تقريباً مختفي، مع أنه من الناحية التقنية قسم من التسلسل الهرمي، لا يحصل المنتج على أي اهتمام في برنامج التسويق (مثلاً: بلاك أند ديكر لا تستعمل اسمه في أجهزة دي - والت الآلية العالية المستوى).

على الرغم من أن ماركة الشركة هي ما يركز عليه في هذا الفصل، إلا أنه من المفيد مراجعة مستويات أخرى من التسلسل الهرمي. ففي المستوى

الثاني تأتي ماركة العائلة، فهي المعرفة بالماركة المستعملة في أكثر من مجموعة منتجات ولكنها ليست بالضرورة اسم الشركة نفسها. مثلاً: كون آغرا الاختيار الصحي هي ماركة عائلية مستعملة لبيع مجموعة كبيرة من منتجات الأطعمة، بما فيها طعام مايكروويف المجمد، الجبنة المعلبة، اللحوم المعلبة، الصلصة، والمثلجات.

وهناك بعض الماركات العائلية ذات رقم مبيعات يفوق البليون دولار سنوياً تشمل جنرال ميلز بيتي كروكر صاحبة منتجات الكعك والحلويات ومأكولات نابيسكوز سناك ويلز. ولدى أغلب الشركات عادة مجموعة صغيرة من ماركات العائلة. إذا طبقت ماركة الشركة على مجموعة من المنتجات، فإنها تعمل كماركة عائلة أيضاً، ويندمج المستويين في واحد بالنسبة لهذه المنتجات. من جهة ثانية، الماركة الفردية محددة بشكل أساسي لمجموعة واحدة من المنتجات، ولو أنه يمكن استعمالها لأنواع مختلفة من المنتج ضمن هذه المجموعة، فمثلاً: في مجموعة منتجات سوليتي ـ سناك، فريتولاي تقدم فريتوز شبس الذرة، دوريتوز تورتيلا شيبس، الديز أند رفلز بطاطا شيبس وورلد كولد بريتزلز.

تكون الماركة موضع سيطرة في مجال المنتجات من نفس النوعية، فضمن مجموعة منتجات سوليتي ـ سناك الأوسع. المعدّل يشير إلى مادة محددة أو طراز خاص أو نسخة وشكل مميز لهذا المنتج. وهكذا يأتي منتج فريتو لايز سناكس على شكل طعم كامل أو قليل الدسم «بيترفوريو» (الأفضل لك) وبنفس الطريقة، تقدم بطاقات ائتمان «فيزا» أشكالاً أخرى مثل «كلاسيك»، «كولد»، «بلاتينيوم» و«سيغناتور». «يوبلاى» للألبان تقدم «لايت»، «كستر دستايل» و«أوريجنال فليفر» وكل منها يشير إلى منتج ذي مزايا معينة تختلف في نوعيتها ومستوياتها عن المنتجات الأخرى.

إنشاء حصص ماركات الشركات:

ولتبسيط الأمور، نشير عادة بنفس التعبير للشركة والمؤسسة معتبرين أن المستهلك قد لا يرى الفارق بينهما. (ألا وهو أن المؤسسات شاملة أكثر بشكل عام وقد تضم عدة شركات). إن الصورة التي تعكسها المؤسسة أو الشركة يمكن النظر عليها بأنها ترتبط في ذاكرة المستهلك بالمنتج أو الخدمة المقدمة من قبل هذه الشركة. وصورة الشركة لها أهمية خاصة حين تكون ماركة الشركة تلعب دوراً كبيراً في الاستراتيجية المتبعة.

بشكل عام أكثر، يؤمن بعض خبراء التسويق بأن واحد من العوامل المجتمع، بما في ذلك طريقة معاملة الموظفين، المساهمين، المحيط المتواجدة فيه، وأمور أخرى. كما قال أحد مدراء بيكتور وكامبلز السيد إد آرتز: «المستهلكين يريدون الآن كل شيء عن الشركة وليس فقط عن المنتج (سريزي 1991)».

كما قال لوريل كوتلر، نائب مدير شركة إعلان كبيرة «/ف ب س/ ليبر كاتز» بارتنر: «إن أكبر ميزة داعمة في مجال المنافسة يحصل عليها عمل ما تكون عن طريق السمعة الحسنة» (كامينت 1995). وأخيراً - في مجال العمل - بالعمل أصدرت ريسرتش أوبينيون (استفتاء الرأي) نتائج إحصاء على 3000 مدير منفذ أشارت أن معرفة الشركة بشكل جيد من أهم أسباب إعطاءها عمل جديد.

وقد أدى إدراك مدى أهمية اهتمام المستهلك بأمور أبعد من مجرد مواصفات المنتج إلى خلق نشاط تسويقي يعمل على تحسين صورة المؤسسة.

فصورة المؤسسة أو الشركة يعتمد على عدد من العوامل مثل:

1 - المنتج الذي تصنعه الشركة.

2 ـ السلوك الذي تتبعه الشركة.
3 ـ الطريقة التي تتواصل فيها مع المستهلكين.

كما لاحظ رالف لارسون، مدير عام «جونسون أند جونسون»: السمعة تعكس التصرفات اليومية وتظهر من خلال مئات الأمور الصغيرة. وأفضل طريقة للحفاظ على السمعة الحسنة هي بالتفكير والمحاولة المستمرة والدائمة لعمل الشيء الصحيح.

وقد تلجأ في تأسيس وترسيخ صورة الشركة من خلال ماركة الشركة إلى أساليب مختلفة تماماً عن الماركة الفردية، التي ترتبط فقط بمنتج محدد أو مجموعة ضيقة من المنتجات. فمثلاً: إن اسم ماركة شركة من المرجح أن يوحي بصلة أو رابطة مع المنتجات وصفاتها وفوائدها، الناس والعلاقات، البرامج والقيم، ومصداقية الشركة. أي اتصال المستهلك ومجموعة أخرى مع الشركة، مباشر أو غير مباشر، قد يؤثر على وجود أو قوة هذه الروابط. وبالرغم من ذلك، يجب أن تتم دراسة وتنفيذ هذه الروابط بانتباه شديد من مثل برامج تسويق الشركة. عن جوهر التسويق الناجح يكمن في قدرة التأثير على نظرة المستهلك، اختياراته، وتصرفاته بشكل يؤمن للشركة أكبر فائدة من خلال فتح متميز، اتصالات، توزيع، استراتيجية تسعير، إلخ...

أبعاد صورة الشركة

في هذا المقطع سوف نوضح بعض أنواع الروابط أو الصلات التي يمكن أن يكون لها علاقة بماركة الشركة وقد يكون لها تأثير على تحصيص الماركة. (انظر الشكل 8 ـ 1)

وتتوفر مجلات ممتازة عن تصورات الشركات مثل (داولينغ 1994) و(غريفوري 1991).



الكادر 1.8 روابط هامة لصور الشركات

خاصية المنتج العام، فوائده أو ميزاته:

كما هو الحال مع الماركة الفردية، قد تثير ماركة شركة خاصيات، قد تكون أو لا تكون مرتبطة بالمنتج، أو روابط خاصة بفوائد أو ميزات معينة.

وهكذا، فإن ماركة شركة قد تخلق في ذهن المستهلك روابط قوية بمنتج معين، (مثلاً: «هرشي» مع «الشوكولا») بنوع الشخص الذي يستعمله (مثلاً: «المارلبورو بنوع الرجل المستقل والقوي والصارم»)، بحالة استعمال (مثلاً: ميلر جينوين درانت مع «ميلر تايم»)، أو بتقييم شامل أو خاصية (مثل: سرني مع النوعية). أما في حال ما إذا ارتبطت ماركة شركة بمنتجات من أصناف مختلفة، تصبح بعض أقوى الروابط هي الصفات الغير ملموسة، الفوائد التجريدية أو المميزات الناشئة من مختلف أصناف المنتج. فبعض الشركة قد ترتبط عندما تقدم حل لمشاكل معينة (مثل: بلاك أند ديكر)،

تعطي التسلية والإثارة لبعض النشاطات (مثل: نينتدو)، مصنوعة بأعلى درجات النوعية (مثل: موتورولا)، تحوي مظاهر تطور وابتكار (مثل: ربرميد)، أو تمثل الريادة في التسويق (مثل: هرتز). هناك خاصتين لروابط صورة شركة، مرتبطة بالمنتج، تستحق اهتمام خاص وهي النوعية والابتكار.

تتطلب روابط صورة شركة ذات نوعية عالية خلق فكرة عند المستهلك تقول بأن هذه الشركة تنتج دوماً أحسن نوعية. وهناك عدد كبير من المنظمات التي تقييم اليوم المنتجات المختلفة (مثلاً: ج ـ د باورز، تقرير المستهلك، ونشرات عديدة معتمدة على إحصاءات ودراسات ميدانية لتقييم السيارات) والشركات (مثل: جائزة مالكولم بالبريدج التي تمنح لشركات أميركية التي تبدع في الأداء والمنافسة) على أساس النوعية.

دراسات تقييم المستهلك تشير إلى أن النوعية هي من أهم عناصر أختيار المستهلك إلا أنها لم تكن الأهم على الإطلاق وتعتبر شركة طيران كونتيننتال مثال على شركة عمدت على خلق صورة شركة عالية الجودة أو النوعية عن طريق التركيز على تقيم المستهلك في علاقاتها التسويقية.

وتتضمن روابط صورة شركة خلاقة (ذات ابتكار) مهمة خلق فكرة في ذهن المستهلك عن شركة تطور برامج تسويق متميزة، خاصة فيما يتعلق بتقديم المنتجات وتطويرها. ويعني بأن تكون خلاقة أن تكون حديثة ومماشية للعصر. تستثمر في مجال الدراسات والتطوير، وتستعمل القدرات الإنتاجية المتطورة، كما تقدم أحدث أنواع المنتجات.

الابتكار المحسوس هو أهم سلاح تنافسي وله الأولية في كثير من الشركات.

فمثلاً: في أمريكا، 3م خلقت دراسة قوية تركز على الابتكار، مبينة أن 30٪ من المبيعات تأتي من منتجات قدمت خلال الأربع سنوات الماضية. والشركة تكافئ السباقين والمبدعين، وتشجع المنظفين على إعطاء 15٪ من

أرباحها، وتهتم للتفكير بمنتجات جديدة، ولإظهار فلسفة الشركة هذه ظهرت الإعلانات بشكل «الابتكار يعمل من أجلك». استراتيجية ماركة 3م تستعمل اسم الشركة لتغطية أصناف كثيرة من المنتجات (مثل: بروجيكتورات سقفية، كاميرات، لواحق طبية، مفكرات بوست إت). وبشكل مشابه، استعملت ماركة العائلة 3م أسترونغ سكوتش في مجموعة كبيرة من المنتجات، بما فيها فيديو كاسيت، أفلام فوتوغرافية، وحاميات التماس.

الناس والعلاقات

روابط صورة الشركة قد تعكس صفات الموظفين في الشركة، فبينما هذه الاستراتيجية موجودة في شركات الخدمات مثل خطوط الطيران (مثل: دلتا)، تأجير السيارات (مثل: أفيس) والفنادق (مثل: دوبلتري)، إلا أن شركات صناعية مثل دوبون، فيليبس وأخرى بدأت تركز اهتمامها على موظفيها في برامج العلاقات.

فشركة جنرال موتورز أنشأت قسم سيارات كامل، ساتورن، الذي يعلن عن نفسه على أنه «نوع مختلف من شركات السيارات» محاولة بذلك إيجاد علاقة متميزة مع مستهلكيها. كل طرق التسويق المختلفة هذه هي محاولة للتعامل بشكل إنساني مع الموظفين وإعطاء الشعور للمستهلكين عن مدى أهميتهم للشركة، وتستمد محلات التجزئة أيضاً تحصيص للماركة من موظفيها داخل المؤسسة.

فمثلاً محلات نوردستروم ـ سياتل، التي بدأت كمحل صغير لبيع الأحذية، أصبح واحد من أكبر محلات الأزياء في أميركا من خلال التزامها بالنوعية، القيم، التنويع وبشكل خاص الخدمة، فالشركة مشهورة بما يسمونه «اللمسة الشخصية» والاستعداد التام لعمل كل ما يلزم ليرضي المستهلك. إن نجاح تحصيص ماركة الشركة يعود بشكل كبير للجهود المبذولة من قبل البائعين والعلاقة التي يقيمونها مع المستهلك وبذلك، فإن روابط صورة

الشركة التي تركز على المستهلك تستلزم خلق الشعور عند المستهلك بأن الشركة متجاوبة ومهتمة به. في هذه الحالات، يفترض المستهلك أن «صوته سوف يسمع» وأن الشركة لا تحاول استغلاله. وبالتالي، فالشركة التي تركز على المستهلك يمكن أن توصف بأنها «مستمعة» للمستهلكين وتهتم بالدرجة الأولى بمصلحتهم. غالباً هذه الفلسفة تكون واضحة من خلال برنامج التسويق ومعلنة من خلال إعلاناتها، مثل كمبيوترات «أوي» و«يور وير».

القيم والبرامج

تعكس روابط صور الشركة أحياناً قيم وبرامج قد لا تكون مرتبطة مباشرة بالمنتج الذي يباع. وفي حالات عديدة، يعلن عن هذه الجهود من خلال حملة إعلانية. قد تنشر الشركة حملة إعلانية لصورة الشركة كوسيلة تشرح من خلالها للمستهلك، والموظفين والآخرين فلسفة وسياسة الشركة بالنسبة للشؤون الاجتماعية، السياسية الاقتصادية والتنظيمية. مثلاً، إن تركيز الحملة الإعلانية في بعض الشركات الحديثة يقع على برنامج الشركة ونشاطات تستهدف تحسين البيئة والتركيز على المسؤولية الاجتماعية، التي سنذكرها الآن. وتتطلب روابط صورة شركة مهتمة بالبيئة خلق شعور عند المستهلك بأن برنامج تسويق الشركة يستهدف حماية وتطوير البيئة والاستفادة المثلى من الثروات الطبيعية القليلة أو النادرة (مجلة الإعلان 1995) ينعكس الاهتمام بالبيئة كظاهرة اجتماعية متنامية من خلال مواقف وتصرفات المستهلك والشركات معاً (ألويت أند بيتس 1996)، (مينون أندمينون 1997). فمثلاً: إحدى الإحصائيات بينت أن 83٪ من المستهلكين الأمريكيين يفضلون شراء منتجات غير مضرة للبيئة (دانيولي 1991). وإحصائية أخرى وجدت أن 23٪ من المستهلكين يعلنون أنهم يأخذون بعين الاعتبار البيئة حين قيامهم بعملية الشراء (جوزيف 1991).

وقد أوضحت في الوقت نفسه، مجموعة من الدراسات أجريت على

المستهلكين بشكل عام بأنهم غير مستعدين لدفع أي مبالغ إضافية لمصلحة البيئة، عدا فئة محدودة منهم، غالبيتهم غير مستعدين للاستغناء عن فوائد بعض المواد بهدف الاستعمال الصحي منها للبيئة فمثلاً: بعض المستهلكين لا يحبون نوعية ومظهر وأداء الأوراق المعالجة والمعاد استعمالها في المنتجات المنزلية. وبشكل مشابه، بعض المستهلكين غير مستعدين للاستغناء عن المنتجات المعدة للرمي بعد الاستعمال بسبب ملاءمتها لهم.

بالرغم من ذلك، فإن حملات إعلانية خضراء (أي مع الطبيعة) اتخذت من قبل الشركات مركزة على البيئة وكانت ناجحة. مثلاً، الحملة الإعلامية المشهورة «بيبل دو» (العالم يفعلون)، التي قامت بها شركة شيفرون والتي حاولت من خلالها أن تعتبر نظرة المستهلكين لشركات البترول وتأثيرها على البيئة وصفت برامج شركة شيفرون خاصة بأنها مصممة لحماية الطبيعة، والشواطئ...الخ (وينترز 1988).

وتعتمد روابط صورة شركة مسؤولة اجتماعياً، تتضمن خلق فكرة لدى المستهلك بأن الشركة تساهم في برامج المجتمع، تدعم النشاطات الفنية والاجتماعية، وتسعى بشكل عام لخدمة المجتمع (كانينكهام وبيرمر 1997) وقد ظهرت في الثمانينيات موجة «التسويق الهادف». بشكل أساسي، وقد عرّف فاراداراجان ومينون (1998) هذا التعبير بأنه عملية استحداث وتطبيق نشاطات تسويقية مرتبطة بعرض من قبل الشركة للمساهمة بمبلغ محدد لقضية مختارة حين يشارك المستهلكون بمبادلات ذات مردود، ترضي أهداف اجتماعية وشخصية كما لاحظوا ارتباط الصفات المميزة «للتسويق الهادف» الذي تساهم به الشركة لقضية ما بالتزام المستهلكين بعمليات شرائية ذات مردود مع هذه الشركة.

لقد أظهرت إحدى أكبر الدراسات لمتابعة ردة فعل المستهلك «للتسويق الهادف» معتمدة على عينة ممثلة لأمريكا (كون/كوبر - تقرير اتجاهات

التسويق المتعلق بالسبب):

1) 83٪ من الأمريكيين لهم موقف أكثر إيجابية من الشركات التي تدعم هدف أو موضوع يهمهم.
2) 74٪ تقبلوا البرامج المتعلقة بالسبب لسياسة تجارية.
3) 66٪ أظهروا ثقة أكبر بالشركة ذات الأهداف الاجتماعية.
4) الثلثين تقريباً أعلنوا بأنه في حال تساوي السعر والنوعية، فإنهم يتوجهون نحو الماركات المتصلة بقضية جيدة. وأظهرت دراسات إضافية أن الموظفين يشعرون بفخر والتزام أكثر تجاه الشركات ذات البرامج التسويقية المرتبطة بهدف.

ويظهر «التسويق المرتبط بهدف» بأشكال متعددة. فمن ضمن البرامج البارزة هناك برنامج مثل «كافح الجوع» للأمريكان إكسبرس، و«حملة معرفة سرطان الصدر» لشركة آفوك، وبرنامج «الأعمال الجيدة» لوالمارت. وقد استخدمت بعض الشركات هذا النوع من التسويق بشكل ناجح لكسب الأسواق (فمثلاً: البودي شوبن الذي تبني التسويق المرتبط بالهدف كأساس لتثبت ماركته، تيمبرلند، ووركينغ آسيتس، إلخ). ومن الشركات الأخرى التي خلقت روابط كبيرة كشركة «فاعلة خير» من خلال برامج ومنتجات مختلفة ـ مثل بوظة كرانش رينفوريست (مطر الغابة) ـ وتبرعت بـ 5.7٪ من الأرباح ـ مثل الضريبة ـ لقضايا اجتماعية متعددة (من الحملات ضد الأسلحة الذرية إلى حقوق اللوطيين) شركة بن أند جيري.

المشكلة التي تواجه هذا النوع من التسويق أنها قد تكون عكسية فيما إذا شكك المستهلكين بالعلاقة ما بين المنتج والهدف الذي تظهر الشركة أنها تدعمه أو تبين لهم أن الشركة مستغلة وتستتر خلفه لتحقيق أغراضها الشخصية.

الأمل هو في أن يصيب التسويق الهادف وتراً حساساً لدى الموظفين

والمستهلكين، يدفعهم لاتخاذ موقف إيجابي فعال ويحسن صورة الشركة (درمرايت 1996). بالنسبة للمنتجات الشبه متساوية في المواصفات، يشعر المسؤولين في التسويق أن الالتزام بالمجتمع والاهتمام ببعض قضاياه هو من أفضل الوسائل إن لم يكن الأفضل على الإطلاق في إعطاء وضع منفرد وخاص لمنتج ما.

قد تكون أهم فائدة للتسويق الهادف أنه بإعطاء الشركة صورة إنسانية، ينمي المستهلكون روابط قوية، متميزة مع الشركة تتخطى علاقات الأسواق العادية. من الأمثلة المتميزة لهذه الفوائد هي «ماكدونالد»، التي التزمت دوماً بالبقاء على اتصال بالمنتجات المحلية والتي تعتبر «بيت روتالد ماكدونالد للأطفال المرضى» رمزاً لجهودها الهادفة للخير. ففي سنة 1992 حين نشبت أعمال الشغب في لوس أنجليس وسرقت وحرقت أعداد كبيرة من المحلات التجارية، ذكر أحد المدراء لمكدونالد: «وقف عدد كبير من الناس أمام بعض مطاعمنا متألمين: قائلاً، لا تقذفوا النوافذ بالحجارة، هؤلاء هم أشخاص جيدون» وحين هدأت الأمور، كانت مطاعم ماكدونالد الستون الموجودة في ساوث سنترال قد نجت.

مصداقية الشركة

إلى جانب كل هذه الروابط المذكورة أعلاه، قد يتكون لدى المستهلك اعتقاد خيالي أكثر عن الشركة، يشمل شخصية ماركة الشركة. فمثلاً: وضعت إحدى شركات الخدمات من قبل المستهلكين، بأن عمرها ما بين 35 ـ 40 عاماً، من الطبقة المتوسطة، متزوجة ولها أولاد، ترتدي قميصاً وبنطال خاكي، صادقة، أخلاقية وعملية. ومن الجهة المعاكسة وصفت أيضاً الشركة من قبل نفس المستهلكين ككونها «بعيدة، غير شخصية، مهتمة بنفسها» مما يشير إلى ضرورة تطوير صورة ماركة الشركة.

من أنواع الروابط الخيالية أو التجريدية بالنسبة لماركة الشركة هي

المصداقية (كيلر وايكر 1992) فمصداقية الشركة تشير إلى مدى إيمان المستهلكين بأن هذه الشركة تصمم وتقدم منتجات وخدمات تشبع رغباته واحتياجاته. وعليه، فإن مصداقية الشركة تتعلق بسمعة الشركة في الأسواق.

وبهذا فإن مصداقية الشركة تعتمد على ثلاثة عناصر:

1 ـ خبرة الشركة: مدى قدرة الشركة على صنع وبيع منتجات أو تقديم خدمات بشكل جيد.
2 ـ إمكانية الثقة بالشركة: مدى كون الشركة صادقة وأمينة، يعتمد عليها، وحساسيتها لحاجات المستهلكين.
3 ـ قابلية الإعجاب بها: مدى قدرتها على كسب محبة المستهلكين، وكونها ديناميكية وذات اعتبار إلخ...

فيما يتعلق بالنتائج، هناك عدد من المميزات يمكن أن تضاف إلى هذه العناصر الثلاث مثل النجاح، القيادة إلخ... فإنشاء شركة ذات سمعة ومصداقية جيدة قد يحقق فوائد تتعدى تجارب المستهلك في الأسواق. وقد يؤدي على تحسين نظرة ومعاملة الجهات الأخرى لها، مثل الحكومة والموظفين الرسميين. وقد تؤدي إلى جذب اهتمام موظفين أكثر كفاءة، فالشركات الاستشارية كشركة أندرس تستخدم وضعها الصناعي القيادي ومصداقيتها لجذب أفضل الطلبة المتخرجين. إن وجود شركة ذات مصداقية عالية يساعد على تحفيز المواطنين الموجودين على الأمانة وزيادة الإنتاجية. كما قال أحد الموظفين في شركة شل للبترول، ضمن دراسة لاحقة في هوية الشركة الداخلية: إذا كنت فخوراً بالوظيفة الذي تعمل فيها، أعتقد أنك تزيد من عطاءك في عملك لتساعد الشركة للوصول إلى الأحسن. ويمكن للسمعة الحسنة لشركة ما أن تساعدها في تخطي الأزمات وتجنب إساءة الجمهور لها التي قد تؤدي إلى تدهور كبير في المبيعات، أو تشجيع النقابات، أو قد يوقف مخططات توسعية. كما ذكر ستيف كريزر من هارفرد: سمعة المؤسسة

قد تشكل رأس مال من التصرفات المناسبة التي تساعد على صد مشاكل المؤسسة.

لقد بين كيلر وآيكر (1998) بشكل تجريبي كيف يمكن لاستراتيجيات صورة شركة مختلفة ـ قد تكون خلاقة، مهتمة بالبيئة، أو مرتبطة بالمجتمع ـ أن تؤثر على مصداقية الشركة ويؤدي إلى زيادة في أرباحها بزيادة قبول توسع الماركة (كولبريدج أند هار تويك 1990). وقد أوضحوا بشكل خاص، كيف أن الشركات المهتمة بالبيئة والمرتبطة بالمجتمع تؤثر على مدى الثقة ومدى الإعجاب بالشركة ولا يؤثر على مدى خبرة الشركة، ومما يثير الاهتمام أن صورة شركة مبتكرة لا ينظر إليها كشركة جيدة فقط بل كشركة يمكن الثقة بها وتثير الإعجاب. إلى صورة «الشركة المبتكرة» تؤثر على النظرة لشركة ذات خبرة، ومع ذلك هي نوع صورة الشركة الوحيد الذي يعطي انطباع بالقدرة والنوعية بالنسبة لتوسع مقترح. إن الصورتين الأخريين، على الرغم من فائدتهما في مجالات أخرى، لا تعتبر عامل هام في تسهيل تقبل منتج جديد.

ملخص

وباختصار قد ترتبط، كل أنواع الروابط التي تتجاوز مواصفات المنتج المادية بماركة شركة (براون ودارسن 1997: براون 1998). فكل هذه الروابط الغير ملموسة قد تشكل قاعدة قيمة لتحصيص الماركة وتفيد في تحديد المراكز على أساس نقاط الاختلاف والتمايز فيما يتعلق بالعروض التنافسية. وللشركات طرق متعددة ـ مباشرة أو غير مباشرة ـ في خلق هذه الروابط. وحين تقوم بذلك، فمن المهم التواصل مع المستهلكين بالإضافة إلى دعم أقوالهم ببرامج ثابتة يمكن للمستهلك أن يفهمها وحتى أن يجربها.

تصميم استراتيجية إنشاء الماركة

كيلر (1999) أعطى شرح واضح لكيفية تصميم ووضع استراتيجية

ماركة. بسبب وجود عدة مستويات في تسلسل الماركة، فللشركة عدد من الخيارات، تتوقف على كيفية استخدام كل مستوى، إذا وجد، ليس هناك اتفاق موحد بالنسبة لاستراتيجية التمريك التي يجب استخدامها من قبل كل الشركات ولكل المنتجات (لافوري وساوندز 1994). حتى ضمن الشركة الواحدة ممكن استخدام استراتيجيات مختلفة بالنسبة لمنتجات مختلفة. فمثلاً: على الرغم من أن شركة ميلر استخدمت اسمها على كل أنواع البيرة، على مر السنين، مع ماركات فرعية (مثل: ميلر هاي لايف، ميلر لايت، وميلر جينوين درامت) غير أنها كانت حريصة على وضع ماركة شاربس دون أي إشارة لميلر حين سوقت البيرة الخالية من الكحول.

وعليه، فمن الضروري الإشارة على أن تسلسل الماركة قد لا يكون متماثل بسبب وجود اعتبارات متعلقة بأهداف الشركة، سلوك المستهلك أو النشاطات التنافسية، قد تظهر اختلافات واضحة في استراتيجية الماركة والطريقة التي ينظم بها تسلسل الماركة بالنسبة لمنتجات مختلفة وأسواق مختلفة. فعناصر الماركة قد تكون واضحة أو لا تكون موجودة إطلاقاً، وفقاً للمنتج وللسوق.

مثلاً: يتم جذب انتباه المؤسسات التجارية، حيث تحظى ماركة «دوبون» باهتمام أكبر بالتركيز عليها أكثر من الماركات الفرعية. بينما جذب انتباه أسواق المستهلكين، يتطلب التركيز على ماركات فرعية مثل داكرون بشكل أكبر.

كيف تستخدم الشركات مستويات تسلسل الماركة لبناء حصص الماركة؟ إن عناصر الماركة في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي قد تساهم في تشكيل حصص الماركة من خلال قدرتها على خلق إدراك وتعزيز روابط ماركة قوية وفريدة بالنسبة للمنتجات. وبناءً عليه، تكمن الصعوبة في وضع تسلسل الماركة والوصول إلى استراتيجية وضع العلامة الفارقة أو لهذا

فإن التحدي يكمن في:

1) تصميم التسلسل المناسب على أساس عدد وطبيعة عناصر الماركة التي ستستعمل في كل مستوى.
2) تصميم برنامج التسويق الأمثل الداعم على أساس خلق الدعم المرغوب للماركة ونوع روابط الماركة في كل مستوى.

سوف نناقش فيما يلي عدد من القضايا التي تظهر عند تصميم وتطبيق استراتيجية الماركة فيما يخص هاتين المجالين.

تصميم تسلسل الماركة

يتطلب تصميم تسلسل الماركة اتخاذ قرارات متعلقة بـ:

1 - عدد مستويات التسلسل التي ستستعمل.
2 - كيفية خلط عناصر الماركة من مستويات التسلسل المختلفة بالنسبة لمنتج معين.
3 - كيفية ارتباط عنصر ماركة ما بعدة منتجات.
4 - كيفية تنظيم عناصر الماركة في أي مستوى من مستويات التسلسل.

عدد مستويات تسلسل الماركة

يكمن أول قرار يجب اتخاذه في تحديد استراتيجية إعداد العلاقة الفارقة (التمريك)، بشكل واضح في اختيار المستوى أو مستويات تسلسل الماركة الواجب استعمالها، وبشكل عام تختار أغلب الشركات استعمال أكثر من مستوى لسببين أساسيين إذ أن كل مستوى (تمريك) يستعمل لتمكين الشركة من إيصال قدر أكبر من المعلومات المحددة عن منتجاتها. وبذلك، فإن تطوير ماركات في أدنى المستويات من التسلسل يمنح الشركة قابلية إيصال معلومات عن تميز منتجاتها. وفي الوقت نفسه تتم تطوير ماركات في أعلى

مستويات التسلسل بشكل يجعل الماركة مطبقة على منتجات عديدة، يعتبر طريقة اقتصادية في إيصال معلومات عامة أو مشتركة ويحقق التزامن بين عمليات الشركة، داخلياً وخارجياً.

تقوم سياسة دمج الماركة الموجودة مع ماركة جديدة بهدف إعطاءها لمنتج فرعي على مبدأ «تفرع الماركة»، وتكون الماركة الفرعية وسيلة إدخال تعديلات على الماركة الأصلية. والماركة الفرعية غالباً ما تدمج ماركات من مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي كدمج ماركة الشركة مع ماركة العائلة أو الماركة الفردية أو حتى دمج أشكال موديلات، للتوسع في مثالنا السابق، كامري تعتبر ماركة فرعية لتويوتا بإضافة إكس. إل. إي. لمستوى ثاني لماركة فرعية لزيادة تغيير معنى المنتج. فكما ذكرنا سابقاً استراتيجية الماركة الفرعية (المهجنة) تقدم فائدتين هما:

1 ـ تسهل تحقيق روابط أو توجهات للشركة أو ماركة العائلة عموماً بالإضافة إليها.
2 ـ خلق نوع خاص من الثقة بالماركة.

فاستعمال اسم تويوتا يؤمن روابط يشير بها المستهلك أصلاً تجاه الشركة بما فيها الثقة وقابلية الاعتماد والكفاءة العالية. بينما تؤمن إضافة الماركة الفرعية ـ سيليكا، كورولا، أفالون، إر آف 4، تاكوما، إلخ. . . لتشكل صورة ماركة مستقلة بالوقت نفسه.

ويخلق التمريك الفرعي (خلق الماركة الفرعية) علاقات قوية للشركة أو ماركة العائلة بما فيها كل الروابط المرتبطة بها. بالوقت ذاته، كما يؤدي تطوير ماركة فرعية إلى خلق ثقة خاصة بالمنتج والحقيقة أن هذه المعلومات الإضافية تساعد المستهلكين على تفهم أحسن لأنواع الماركة وتحديد أي ماركة قد تكون الملائمة لهم. كما تساعد الماركة الفرعية على تنظيم جهود البيع، بحيث يصبح لدى البائعين وباعة المفرق فكرة واضحة عن تنظيم خط

الإنتاج وكيف يمكن بيعه بأفضل النتائج، فمثلاً: إحدى مزايا خلق ماركات فرعية (نايك في مجال كرة السلة مثل: أير جوردان، فلايت، فورس...الخ) كان بإيجاد اهتمام وحماس في مجال البيع بالمفرق.

وبشكل عام، يتوقف عدد مستويات تسلسل الماركة المرغوب بها على مدى تشعب خط المنتج أو مجموعة المنتجات المندمجة، المرتبطة بالماركة، أي خليط الروابط المشتركة أو المستقلة التي ترغب الشركة بربطها لمنتج معين ضمن خط إنتاجها. فبالنسبة لمنتجات بسيطة، غير معقدة، مثل اللمبات، بطاريات أو علكة تكون استراتيجية التمريك هي استعمال ماركة العائلة مع معدل نصف مزايا المنتج المختلفة. فمثلاً، بالنسبة لمنتج بسيط مثل لمبة الإضاءة، جي. إي. لديها نوعين من الماركات (سوفت وايت وانريتش) بالإضافة إلى مواصفات الكفاءة (3 واي، سوبر، مايزر...الخ) والفعالية (40، 60، 100...الخ واط). أما بالنسبة على منتجات أكثر تعقداً ـ مثل السيارات، الكمبيوترات والمواد الأخرى ذات البقاء الأطول ـ فإن عدد أكبر من مستويات التسلسل ضروري. وبغض النظر عن درجة التعقيد في المنتج، فإن وضع أكثر من ثلاثة مستويات أو ماركات لمنتج واحد يؤدي إلى حيرة وتشوش المستهلك. في حالات كهذه، من الأفضل تقديم ماركات متعددة في نفس المستوى (مثلاً: ماركات عائلة متعددة) والتوسع في مواصفات الماركة.

خلط عناصر الماركة من مستويات مختلفة

إذا تم خلط عناصر ماركة من مستويات تسلسل مختلفة لإعطاء منتج ماركة جديدة، فمن الضروري تقرير درجة التركيز على كل عنصر من العناصر. فمثلاً: إذا تم تبني استراتيجية الماركة الفرعية، ما مدى الأهمية التي ستعطي لكل ماركة على حساب ماركة العائلة أو الشركة؟

وتختلف لدى استعمال عدة ماركات، درجة التركيز التي يحظى بها كل عنصر من عناصر الماركة في الماركة المختلطة. كما تبين درجة بروز عنصر

من العناصر مدى ظهوره بالنسبة لعناصر الماركة الأخرى. فمثلاً: يتوقف بروز عنصر ماركة على عدة عوامل مثل حجم الطلب عليه، حجمه، مظهره بالإضافة للروابط. فاسم الماركة يكون عادة أكثر بروزاً حين يظهر أولاً، ويكون أكبر وله شكل متميز عن العناصر الأخرى. لنفترض أن تتبنى ماركة تروبيكانا استراتيجية الماركة الفرعية لتقديم عصير برتقال جديد خال من الصوديوم، بأن تدمج ماركة الشركة مع ماركة فردية جديدة (مثل سنبرست). إن اسم تروبيكانا يكمن أن يكون أكثر بروزاً بوصفه أولاً وجعله أكبر فيكون الوضع كالتالي تروبيكانا سنبرست .

ويمكن أيضاً أن تكون الماركة الفردية أولاً وأكبر حجماً: سنبرست من تروبيكانا. ويحدد البروز النسبي لعناصر الماركة أي العنصر أو العناصر التي ستكون أساسية وأيها ستكون ثانوية. وبشكل عام: عناصر الماركة الأساسية يجب أن يتم اختيارها بشكل يحدد أهمية المنتج الأساسي ونقاط الاختلاف، أما عناصر الماركة الثانوية فيتم اختيارها بشكل يؤمن دور داعم في تحديد الروابط مثل نقاط التشابه أو نقاط الاختلاف الإضافية، وهي قد تسهل الإدراك. فهكذا، بالنسبة لكاميرات كانون ريبل 35م، الماركة الأساسية هي اسم «ريبل»، الذي يعكس صورة الشباب ونمط الحياة النشيط الممثل المستعمل هذه الكاميرات. أما ماركة «كانون» فهي تعتبر ماركة ثانوية في هذه الحالة، وترمز للثقة، الجودة والإحترافية.

إن البروز النسبي للماركة الفردية مقارنة بماركة الشركة يجب أن تؤثر على فهم حجم المنتج والصورة التي يعكسها. فإذا كانت ماركة العائلة أبرز، حينئذ من المرجح أن تكون روابطها هي المسيطرة. ومن ناحية أخرى، إذا كانت الماركة الفردية أكثر بروزاً، فمن الأسهل خلق صورة ماركة متميزة. وفي هذه الحالة، فإن ماركة العائلة أو الشركة يؤشر للمستهلكين أن المنتج الجديد ليس له علاقة مباشرة بالمنتجات الأخرى التي تحمل نفس الاسم، وبنتيجة ذلك لن يحول المستهلك روابط ماركة العائلة أو الشركة. وبالوقت

نفسه فإن نجاح أو فشل المنتج الجديد لن يؤثر بشكل حتمي على صورة الشركة أو ماركة العائلة. ولكن في حالة ماركة العائلة أو الشركة الأكثر شهرة، فإن التأثيرات العكسية قد تكون أكبر.

لتوضيح كيفية تأثير البروز النسبي للماركة على الصورة التي تعكسها لنفترض أنه في المثال السابق لتروبيكا سنبرست كانت التروبيكانا هي عنصر الماركة البارز فتانة بالسنبرست. فحين تكون ماركة العائلة والشركة هي البارزة فإن المنتج سوف يأخذ عدد من الروابط المشتركة مع منتجات تروبيكانا أخرى.

(مثل: عصير البرتقال). أما إذا كانت ماركة سنبرست هي البارزة، فإنه على الأرجح سيأخذ المنتج الجديد وصفية مميزة أكثر. في هذه الحالة، سيلعب اسم تروبيكانا دوراً في إيصال روابط وإدراك تتعلق بالنوعية وشخصية الماركة.

أخيراً، وفي بعض الحالات قد لا تكون روابط الماركة مرتبطة بشكل واضح. وتنصح استراتيجية الماركة الملحقة حين يظهر عنصر ماركة على منتج أو عليه دون أن يكون مشمولاً مباشرة لجزء من اسم الماركة. وغالباً ما تكون هذه عنصر الماركة المميزة هو ماركة الشركة أو علامتها. فمثلاً: تضع جنرال ميلز علامتها «بيغ جي» على علب الحبوب وتضيف إليها اسم ماركة مميزة مثل ستيريوز، ويتيز..وهكذا. ومن جهة ثانية، تتبنى كيلوكز استراتيجية الماركة الفرعية بالنسبة للحبوب وتدمج اسم الشركة مع الماركة الفردية مثل كيلوكز كورن فلاكس، كيلوكز سبيسيال ك، وهكذا فإن استراتيجية ملحق الماركة يفترض أن يضع أكبر مسافة ما بين اسم الشركة أو العائلة والماركات الفردية، موحية بذلك أنها ستنقل قسم حنين من روابط الماركة إلى المنتج الجديد وبالوقت نفسه، مقللة إمكانية تأثيره السلبي على الماركة الأساسية.

ربط عناصر الماركة لمنتجات متعددة

لقد وضحت المناقشة السابقة كيفية تطبيق عناصر ماركة مختلفة على منتج محدد (أي: الوجه «العامودي» من تسلسل الماركة). فيما يلي، كيفية ربط عنصر ماركة واحد بعدة منتجات (أي: المظهر «الأفقي» من تسلسل الماركة). هناك طرق مختلفة لربط عنصر ماركة بعدة منتجات. أبسطها هو استخدام عنصر الماركة «كما هو» في المنتجات المختلفة. ويمكن خلق إمكانيات أخرى بتكييف الماركة. أو جزء منها بشكل يؤمن الرابطة. فمثلاً، يمكن إضافة (حرف أو كلمة في بوابة الكلمة أو نهايتها) لأسم الماركة يمكن أن تضاف لمنتجات مختلفة، هيوليت ـ باكرد أضافت كلمة «جت» على طابعات الكمبيوتر المشهورة لإدخال منتجات جديدة في الأسواق، مثل ديسكجت، بينتجت، ثينكجت وطابعات أوفيسجت. أما سوني فابتكرت التجهيزات السمعية المحمولة بإضافة كلمة «مان» مما أنتج الووكمان والديسكمان المحمول وس د بلاير. الماكدونالد استعملت «ماك» في بداية الاسم لتقدم عدد من المنتجات مثل شيكن ماك ناغيتس، إج ماك مغن وماك زيب ساندويتش. أحياناً يمكن استعمال الأحرف الأولية للاسم والكنية إذا كانت الماركة مشكلة من مجموعة أسماء، كما هو الحال بالنسبة لاسماء المضميين مثل ماركة دونا كارينز «د ك ن واي»، كالفن كلين «سي كي»، وماركة إلف لورين «دوبل آر إل» كما يمكن أن تكون العلاقة بين ماركة ومنتجات متعددة برموز مشتركة. فمثلاً: تضع ماركة الشركة غالباً رمز الشركة على منتجاتها بشكل أوضح من أسمائها (مثل نابيسكو)، لخلق استراتيجية تجعل تداول الماركة قوياً.

تنظيم عناصر ماركة في أي مستوى من مستويات تسلسل الماركة ولا شك أن من المرغوب به عادة وجود تسلسل منطقي بين الماركات في خط الإنتاج لتوضيح روابط الماركة وعلاقاتها مع بعض وتسهيل اتخاذ القرار من قبل المستهلك. على هذا يمكن توضيح هذا التسلسل للمستهلك من خلال

الألوان (مثلاً: أميركان أكسبرس قدمت بطاقات برين أخضر)، كولد (ذهبي) وبلاتينيوم، أرقام (مثلا: ب م دبليو مجموعات 3، 5، و7 من السيارات) أو طرق أخرى وتعتبر استراتيجية التمريك هذه ضرورية خاصة في تطوير استراتيجية هجرة الماركة أي كيفية تحول المستهلكين ضمن الماركات المقدمة (إذا تحولوا) خلال فترة حياتهم.

هناك طريقة أخرى لتسلسل الماركة «الأفقي» يتعلق عدد التركيز على منتجات مختلفة مشكلة مستوى من مستويات تسلسل الماركة. إذا ارتبطت ماركة عائلة أو شركة بعدة منتجات، أي منتج يجب أن يكون هو القائد؟ ماذا يجب أن تمثل «الماركة» للمستهلك؟ أي منتج يعتقد المستهلكين أنه يمثل الماركة؟ إن فهم تشعبات الماركة ضروري لكشف مصدر تحصيص الماركة وبالتالي كيفية تدعيم وتقوية الماركة على أحسن وجه.

تصميم برامج دعم التسويق

في الوقت الذي يتم فيه وضع الخطوط العريضة لتسلسل الماركة فيما يتعلق بكيفية ربط عناصر الماركة بمنتج معين، يجب أن تؤخذ القرارات بخصوص تصميم برنامج التسويق الداعم بشكل يعكس المضمون وتركيب تسلسل الماركة المرغوب فيه. وللوصول إلى ذلك، يجب اتخاذ القرارات بخصوص:

1) الصورة المخططة أو المرغوب بها في كل مستوى من مستويات تسلسل الماركة .

2) التعديلات الضرورية في برنامج التسويق التي يجب أن تتخذ لدعم الصورة الجديدة.

الصورة والفهم المرغوب بهما لكل مستوى من التسلسل

بعد أن يتم اختيار مستويات الماركة المختلفة، تأتي مسألة، درجة

الفهم والإدراك ونوع الروابط التي يجب إيجادها لعناصر الماركة في كل مستوى؟ إذ أن تحقيق الفهم وإعطاء القوة، والتميز لروابط الماركة قد يأخذ بعض الوقت ويترتب عليه تغيير في إدراك المستهلك. إن برامج التسويق يجب أن تكون مصممة ومقيمة ومطبقة بحذر. فعلى فرض أنه اعتمد على نوعين من استراتيجيات الماركة الفرعية بالنسبة لمستويين أو أكثر من الماركة، فإن مبدأين أساسيين هما الصلة والاختلاف يجب أن توجها عمل إيجاد الماركة في كل مستوى. المبدأ الأول، الصلة، يعتمد على ميزة الكفاءة والاقتصاد.

بشكل عام، يرغب على أكبر قدر من الروابط لها صلة بعدة ماركات موجودة في المستوى الأدنى، خاصة على مستوى ماركة العائلة أو الشركة فكلما زادت قيمة التسويق للماركات المباعة من الشركة الذي تحققه رابطة من الروابط، يصح دعم هذه المفاهيم بمنتج واحد أكثر كفاءة واقتصادية كما يصبح مرتبطاً بكل المنتجات فمثلاً: «شعار نايك» «فقط افعلها» يركز على نقطة اختلاف الماركة ـ الأداء ـ المرتبط بشكل عام بكل المنتجات التي يبيعها وكلما كان مفهوم الروابط رمزي أكثر، كان احتمال ربط مجموعات منتجات أكثر، عامة. وعليه فإن روابط الربح من المرجح أن تكون روابط مفيدة جداً لأنها قادرة على اختراق أنواع منتجات متعددة.

ويرتكز المبدأ الثاني، التفريق والتميز على أساس مساوئ الفائض عن الحاجة. بشكل عام يرغب بتميز الماركات بنفس المستوى عن بعضها البعض بقدر الإمكان. وإذا لم يكن ممكناً التمييز بشكل واضح بين ماركتين، فسيكون من الصعب على تجار المفرق والباعة دعم كلاهما. لأن الأمر يصبح محيراً بالنسبة للمستهلك عند اضطراره لاختياريهما، فمثلاً، الماركة الفرعية لعصير برتقال تروبيكانا تضمنت في عنوانها إضافات مثل «بيور بريميوم» «صافي درجة أولى» (المقدم بنكهات مختلفة بما فيها روبي رد أورانج) «كروفستاند» «طعم المعصور الطازج» وسيزنز بيست (100٪ من عصير

البرتقال الطازج مضاف إليه فيتامينات) والتي تقدم بأشكال وتعليمات مختلفة.

ومن الطبيعي، أنه على أساس الاسم والمواصفات، سوف يحتار المستهلك في التفريق بين المنتجات المختلفة من العصير وفي تحديد أي عصير تروبيكانا أنسب له.

وعلى الرغم من أن مبدأ الاختلاف ضروري على مستوى الماركة الفردية أو مستوى المعدل إلا أنه فعال أيضاً على مستوى ماركة العائلة، فمثلاً: إحدى الانتقادات الموجهة لتسويق «الجنرال موتورز» هي إخفاقها في التمييز بشكل واضح بين ماركات العائلة لسياراتها، وكذلك واجهت شركة «فورد موتور» مشكلة مماثلة في ماركة العائلة «ميركوري»، مما دفع ثاني أكبر شركات صانعات السيارات في أمريكا لشن أكبر حملة إعلانية، «تخيل نفسك في ميركوري».

التعديلات في برنامج التسويق

كما ذكر أعلاه، تتوقف صورة الشركة على منتجاتها، سياستها وطريقتها في الترابط مع المستهلكين. فإذا ما تم تبني استراتيجية الماركة الفرعية، فمن المنطقي خلق حملة تسويق الروابط على مستوى المؤسسة، الشركة أو العائلة لتدعم حملة تسويق الروابط الفردية والروابط الخاصة بالمنتج، وكجزء من هذه الحملات عالية المستوى، تلجأ الشركات لاستعمال طرق روابط التسويق التي تشمل الدعاية، العلاقة العامة، الترفيعات، ورعاية البرامج. وسنناقش الآن أهم إستراتجيتين لتسويق الروابط الضرورية لإنشاء تحصيص الماركة على مستوى ماركة الشركة أو ماركة العائلة.

حملة صورة المؤسسة أو الشركة وهي مصممة لتخلق روابط لماركة الشركة بشكل عام، ومتغاضية بذلك عن الماركة الفردية أو الماركة الفرعية (لمراجعة التجارب الحالية والسابقة، انظر شومان 1991). كما هو متوقع فإن الشركات التي تصرف الأموال على هذا النوع من الحملات هي تلك

الشركات المشهورة التي تستعمل اسم شركتها في وضع استراتيجية الماركة بما فيها جي. إي. تويوتا، بريتيش تلكوم، آي. بي. أم. نوفاريتس، ميكروسوفت، دتش بانك..الخ. ويلجأ عدد متزايد من الشركات لإعلان غير مخصص لمنتج ـ خاصة البيع المفرق والخدمات التي تستخدم عادة اسم شركتها ـ لأن عدد كبير من المنتجات أصبح مرتبطاً بماركة الشركة أو العائلة من خلال التوسع وهكذا.

لقد انتقد البعض في السابق، حملة صورة الشركة على أنها مجرد غرور ومضيعة للوقت.

فلزيادة فرص النجاح يجب أن تكون أهداف حملة صورة الشركة واضحة والنتائج المتوقعة منها مدروسة بتمعن (بندر وأل. 1996: فان ريال 1998). وهناك العديد من الأهداف الممكن تحقيقها من حملة صورة الشركة (بيهال وشنين 1998):

1 ـ التعريف بالشركة وطبيعة أعمالها.
2 ـ خلق تفهم وإدراك إيجابي لمصداقية الشركة.
3 ـ ربط الثقة القوية بالإعلان عن منتج معين.
4 ـ إعطاء انطباع جيد للمجتمع الاقتصادي.
5 ـ تحفيز الموظفين الموجودين واستقطاب موظفين أكثر كفاءة.
6 ـ التأثير على الرأي العام في قضايا مختلفة.

فيما يتعلق ببناء تحصيص الماركة على أساس المستهلك، تعتبر الأهداف الثلاثة الأولى حاسمة لأنها هي التي ستحدد إلى أي مدى يمكن لحملة صورة الشركة أن تقوي الإدراك وتخلق صورة إيجابية عن ماركة الشركة، تؤثر بدورها على تقييم المستهلكين وتزيد من روابطهم بالمنتجات الفردية وأي ماركات فرعية مرتبطة بها. ومع ذلك، ففي ببعض الحالات تأخذ الأهداف الثلاث الأخيرة أهمية أكبر (مثال: جيلي وولفينبارجر 1996).

وبما أن الأهداف الثلاث الأولى هي المرتبطة مباشرة ببناء تحصيص الماركة على أساس المستهلك، فإننا سنوضح كل واحدة منها بمثال.

1 ـ لبناء تفهم الشركة ووظيفة أعمالها: بعض الشركات تلجأ لحملات إعلانية واسعة لتغيير الصورة القديمة المتشكلة عنها كشركة تبغ ولتقدم للمستهلكين المنتجات الجديدة التي أنتجتها على مدى السنين، مثل جيم بوم بوربون، فوت جوي كولف شوز، تايتليست كولف بولز، ماستر لوك لوكس، سوينغلاين ستابلرز ...الخ. وبنفس الأسلوب، قامت شركة هوني ويل بالإعلان لتغيير فكرة ـ غير صحيحة ـ كونها «شركة كمبيوتر»

2 ـ لخلق تفهم إيجابي لمصداقية الشركة: أطلقت شركة جونسون أندجونسون حملة إعلانية لترويج مصداقية ماركة الشركة. وقد أظهرت الإعلانات صورة عائلية «دافئة ومشوشة»، ولم يتم التركيز على منتجات جونسون أندجونسون، ولو أن بودرة الأطفال، فرشاة الأسنان ريتس والضمادات كانت تظهر بشكل عابر وانتهى الإعلان بالقول: «على مر السنوات، اهتمت جونسون وجونسون بالعائلة أكثر من أي كان».

3 ـ ربط الثقة القوية بالإعلان عن منتج معين: منذ الثلاثينات ساعد شعار «أشياء أحسن لحياة أفضل» على كسب ثقة زبائن ومستعملي ماركة دوبون. وفي عام 1999 قررت دوبون الاستغناء عن هذا الشعار وأطلقت صورة شركة جديدة بتقديم حملة «ميراكل أف سيانس» (أعجوبة العالم). وقد قال أحد مدراء التسويق دوبون: «أن هذه الحملة أوضحت أي نوع من الشركات نحن وماذا أصبحنا» ـ أي، أكدت على اعتماد دوبون على العلم الصافي لخلق منتجات حديثة ومتطورة ذات تطبيقات أوسع بكثير من منتجات الشركة السابقة.

وعليه، فإن حملة صورة الشركة تركز على مواصفات أو نواحي الماركة

بشكل عام. ويمكن استعمال حملات الصورة الواسعة النطاق هذه على مستوى ماركة العائلة أيضاً.

وهناك استراتيجية روابط تسويق لبناء حصص الماركة على مستوى ماركة الشركة أو العائلة وهي حملات خط الماركة. وهذه تركز على مدى اتساع المنتجات المرتبطة بالماركة. خلافاً لحملة صورة الشركة التي تبين الماركة بشكل مجمل مع الإشارة لبعض المنتجات، فإن جملة خط الماركة تشير إلى فئة من المنتجات مرتبطة بخط الماركة. فمثلاً: أطلقت شركة «كرانت» عام 1998 حملة إعلانية بـ 50 مليون دولار جمعت فيها ماركات كول إيدز، جبنة فيلادلفيا كريم تشيز، بوست سيريال وتومبستون فروزن بيتزا في إعلان تلفزيوني ونشرة يوم الأحد. فقد يفيد إظهار فوائد المنتجات المختلفة المقدمة من قبل ماركة ما للمستهلكين، خط الماركة في تشكيل الإدراك والفهم للماركة، موضحة معناها ومقترحة استعمالاتها وفوائدها الإضافية.

ملاحظات ختامية

ملخص

لقد تم مراجعة بعض النقاط الأساسية في بناء وإدارة تحصيص ماركة الشركة. وقد تم التركيز بشكل خاص على كيفية تصميم وتطبيق استراتيجية استعمال ماركة الشركة. ويمكن تلخيص المناقشة السابقة من خمس نقاط:

1 ـ يمكن أن تقدم ماركة شركة قوية فوائد تسويق عديدة. وتمكن الشركة من التعبير عن نفسها بخصوص «من هي» «وعماذا تعبر» وبذلك تقدم طريق تمييز أنواع روابط متعلقة بمنتجات خاصة.

2 ـ تأخذ أنواع روابط ماركة الشركة المتشكلة في ذهن المستهلكين أشكال متعددة، على نطاق واسع التي يمكن أن تصنف روابط ماركة

الشركة على أساس مواصفات منتج عام واسع والتي يمكن أن تصنف روابط ماركة الشركة على أساس مواصفات منتج عام، الفوائد أو المواقف: الناس والعلاقات: القيم والبرامج ومصداقية الشركة.

3 ـ يجب أن تكون ماركة الشركة متكاملة مع ماركة المنتجات فيما يتعلق بتسلسل الماركة.

4 ـ يجب أن يتم بناء تسلسل الماركة على أساس مبدأ الصلة والاختلاف والاعتبارات الأفقية والعامودية الأخرى.

5 ـ حتى ماركات الشركات لها حدود ولا يجب أن تتعداها إلى كل المنتجات المباعة من قبل الشركة.

النواتج المترتبة

إن اعتماد استراتيجية (تحريك) الشركة له نواتج أوسع من الملاحظات المذكورة أعلاه. أهمها، أن تطوير ماركة شركة يتطلب من المسوقين خلط الأعلى بالأسفل في إدارة الشركة والداخلي بالخارجي.

كما تتطلب إدارة الشركة لمباركة الشركة على أساس «الأسفل ـ الأعلى» مدراء التسويق أن يوجهوا نشاطات بهدف التسويق زيادة تحصيص الماركة للمنتجات الفردية لأسواق معينة ـ وتعليل الأهمية المعطاة لماركات أخرى ومنتجات مباعة من قبل الشركة في أسواق أخرى. وعلى الرغم من أن هذا الإشراق الدقيق والتفصيلي للماركة قد تكون له مزايا في خلق حصص ماركة لكل منتج مختلف وسوق مختلفة إلى أنه قد يكون مكلفاً وصعب التطبيق والأهم من ذلك أنه يتقاضى عن فوائد التعاون التي يمكن الحصول عليها.

ويتضمن إدارة الماركة الأعلى ـ أسفل، من جهة ثانية نشاطات تسويقية تركز على «الصورة الكبرى» وتنظم إمكانيات التعاون بين المنتجات والأسواق لتعطي ماركة منتجات على هذا الأساس، هذا الأسلوب يحاول إيجاد منتجات مشتركة وأسواق يمكن أن نتشارك ببرامج التسويق ونشاطاته بما

يتماشى مع متطلبات المستهلك أو المحيط التنافسي. لسوء الحظ، حين لا تكون الشركات خاضعة لإدارة فأنها تميل نحو أسلوب الـ أسفل ـ أعلى، مما يؤدي إلى تسويق منتجات عديدة بشكل غير مستمر وغير متجانس. إن إدارة الماركة بأسلوب الأعلى ـ أسفل يتطلب تمركز وتنسيق أعمال وإشراف التسويق من قبل مسؤولي التسويق من المستويات العالية. ويجب إعطاء اهتمام خاص لكيفية تطوير وزيارة فعالية ماركة الشركة.

وتتطلب إدارة الماركة الخارجية فهم تبيان احتياجات ورغبات المستهلكين لخلق برنامج تسويق للماركة يرضي ويزيد عن توقعات المستهلكين. وبرامج التسويق هذه، تتكون لدى المستهلك فكرة واضحة عن ما تمثله الماركة ولماذا هي متميزة. وحينئذ يرى فيها المستهلكين «صديق موثوق» ويقدرون تميزها وقابلية الاعتماد عليها.

ففي إدارة الماركة الخارجية يلجأ المسوقون للحوار مع المستهلكين، مستمعين لما يسعدهم أو يزعجهم في المنتج، ويشكلون اتصالات ويكونون علاقات تتعدى مجرد المبادلات التجارية. وسوف يتكون لديهم فهم لأسباب نجاح ماركتهم، وبالتالي يحافظون على العوامل المقوية ويغيرون العوامل التي تؤدي إلى الفشل أو تزيد المصاريف الغير ضرورية.

وتشمل إدارة الماركة الداخلية، من جهة أخرى، نشاطات تضمن كون الموظفين وشركاء التسويق يقدرون ويفهمون مفاهيم التمريك الأولية، وكيفية تأثيرها ومساعدتها ـ أو إلحاقها بالضرر ـ تحصيص الماركات، فمثلاً: نظرة الشركة لتحصيص الماركة يمكن أن تظهر على شكل «مخططات تحصيص الماركة» تعرض فيها الفلسفة العامة للشركة بما يخص تحصيص الماركة. وتوضح دراسات الماركة محددة الخطوة العامة لاستراتيجية وتكتيك الماركة، وتدعم بالوثائق طرق استخدام الماركة. يمكن أن توزع تقارير تحصيص الماركة على الإدارة بشكل منتظم (شهرياً، كل 4 أشهر، أو سنوياً) لإعطاء معلومات

توضيحية عن الذي يحصل بالنسبة للماركة وتشخيص لأسباب حدوثه.

ويتضمن إدارة الماركة الداخلي تعيين مدراء على مستوى الشركة يكونون مسؤولين عن الإشراف وتطبيق مخططات تحصيص الماركة. وبقاءها بشكل يضمن، بقدر المستطاع، كون المواد وعمليات التسويق في كل الفروع والحدود الجغرافية تتم بشكل يعكس روح المخطط ومضمون التقرير وبالتالي يؤدي إلى تقليل التحصيص طويل الأمد للماركة. فإدارة الماركة الداخلي دقيق بالنسبة لماركة الشركة بشكل يؤثر كل موظف بشكل مباشر أو غير مباشر على تحصيص الماركة. وهو بالوقت نفسه يؤمن تطبيق إدارة الماركة الخارجي بشكل جيد ويعتبر نشاطي إدارة الماركة سواء الداخلي والخارجي متكاملين يدعمان بعضهما البعض وتعتبر ماركات الشركة الناجحة هي تلك التي تدمج بشكل فعال الأسفل ـ أعلى والأعلى ـ أسفل والداخلي والخارجي. تجاهل واحدة أو أكثر من هذه النشاطات قد يضع الشركة في خطر، خاصة فيما يخص ماركة الشركة، حيث إدارة الماركة الأعلى ـ أسفل والداخلية ضرورياً جداً. لكن ولسوء الحظ ربما، إن نشاط الإدارة قد تعتبر لا علاقة لها مباشرة بالمنتج إذ قد يتم التغاضي عنها وتناسيها، ومحصّلة هذا الجزء هو أن ماركة شركة قوية تستطيع أن تعطي أرباح مالية وتسويقية قيمة إذا ما سمحت للشركة أن تعبر عن نفسها وتوضح معنى روابط المنتجات الفردية.

ويحتاج بناء إدارة ماركة شركة قوية لمتطلبات إضافية، فمثلاً: على الشركة أن تخلق مظهر اجتماعي خاصة فيما يتعلق بالتأثير وتكوين بعض أنواع الروابط التجريدية. فالمدير العام أو المدير الإداري يجب أن يكون على اتصال مع الناس إذا كان مرتبطاً بماركة الشركة، ليساعد على إيصال المعلومات والأخبار، أو حتى أن يكون رمزاً لنشاطات التسويق الجارية، وفي الوقت نفسه، يجب على الشركة أن تكون أكثر شفافية فيما يتعلق بقيمها، نشاطاتها وبرامجها. وبالتالي على ماركات الشركات أن تكون مرعية وعلى درجة عالية من الانفتاح.

وباختصار تقدم بناء ماركة شركة ـ مجموعة من مزايا التسويق المحتملة، بشرط أن يكون تحصيص الماركة مبني ومفرز ـ وهذا بحد ذاته يعتبر مهمة صعبة متحدية. وتدل التجارب على زيادة الفوائد والمزايا بوجود ماركة شركة قوية. وبالتالي فإن العديد من السباقين في التسويق في السنوات المقبلة، سوف يكونون من الشركات التي بنت وأدارت تحصيص شركاتها بشكل جيد. وهذا يتطلب طبعاً اقتناع وانضباط وتركيز الإداريين في المراكز العالية.

الفصل

9

بناء اقتراح قيمة التنظيم الوحيد

سيمون كنوكس، ستان ماكلان وكيث إي. تومسون

يكمن الموضوع الأساسي الذي يواجه الشركات اليوم في كيفية زيادة القيمة المقدمة للمستهلك مقابل نوعية المنتج، زيادة مستوى الخدمات، سرعة التجديدات وانخفاض ولاء الماركة.

نناقش في هذا الفصل عدم قدرة المجتمع التسويقي الاستجابة بكفاءة للتحدي: فالعديد من ماركاتنا وطرق تسويقنا قديمة، والأسوأ أنها تركز على خلق قيمة للماركة وليس قيمة للمستهلك. فعلى إدارة التسويق أن تعمل بصورة متقاربة أكثر من أصحاب الأعمال وتعترف بأهمية خلق قيمة ضمن المنظمة، وليس فقط من خلال المنتج والماركة، حتى تعود إلى مركزها في قلب النشاط المضيف للقيمة. إننا نقدم علم منهج يمكّن التسويق من أن يكون المهندس لاقتراح قيمة ماركة المستهلك على المستوى التنظيمي.

تسويق الماركة بمرحلة التجول

لقد تنبه المجتمع التجاري للأهمية المطلقة لقيمة الماركة في نيسان 1993 حين أقرت شركة فيليب موريس أن ماركتها القيادية مارلبورو لم تعد

تقدم قيمة للمستهلك كافية لدعم الأسعار العالية التي كانت عليها. وتبع ذلك مقالة في مجلة الإيكونوميست يتأمل صاحبها عن مستقبل إدارة الماركة وقسم التسويق نفسه. ويبدو أن صميم الموضوع يتعلق بالنقلة الأساسية لنظرة المستهلك للقيمة والتي تواجه طريقة النشاطات التجارية في خلق قيمة المستهلك (الإيكونوميست 1994) . خلال قرن الآن، كانت الماركات القوية هي التي تشكل قيمة المستهلك. في العالم المتجدد بسرعة والمتعدد الخيارات، كان الاعتماد على ماركة معروفة وموثوق بها هو الحل لمواجهة الأخطار التي يخلفها التغيير والتجديد، وقد نجح ذلك مع كيلوكز وبتكلفة منخفضة، وأسواق مستهلكين بسيطة بينما اجتاحت بالنسبة لـ آي بي إم تكلفة عالية وأسواق تجارية معقدة. ولكن، هناك الآن أساليب جديدة للتعامل مع هذه المخاطر. لقد طور المشترين مع الموردين مشاركة تتعلق بعلاقات أقوى وبأساليب شراء أكثر تطوراً (طومسون 1998). فثلاثين عاماً من الاستهلاك، مدخول متوفر أكبر، تحسين في كفاءة المنتج وقابلية الاعتماد عليه أدى إلى إيجاد مستهلك أكثر ثقة وأقل مشكلاً للخطورة. فالماركات المصممة لتخفيض درجة المخاطرة أصبحت مميزة.

المستهلكين، غير مكبلين بالحاجة لمواجهة هذه المخاطر، يبحثون دائماً عن القيمة الإيجابية للتمييز بين المنتجات والخدمات. ولكن هذه النشاطات المزيدة للقيمة ـ مثل الحلول النهائية، القيادة في سلاسل المبيع، التكلفة المدروسة على المدى الطويل، والخبرة ـ متمركزة بين يدي متملكي ـ التنفيذ في مجال التصنيع، ونظام الإعلام وليس بيد مدراء الماركة (دويل 1995).

ولقد كانت قيمة الماركة تمثل وعداً بالتشابه وقابلية توقعه إلا أن هذا الشيء لم يعد سارياً، كما أكدت شركة هاينز حين أعلنت رغبتها بمد السوبرماركتات بماركتها بالفاصوليا المشوية. ولكن حتى يكون المنتج سهل التقليد مثل الفاصوليا المشوية ـ ومعترف بجودتها الممتازة ـ وإذا كانت القيمة

المقدمة للمستهلك مختلفة عن توقعاتها بدرجة كبيرة فالخيار واضح: التغيير أو الفشل.

إن مرسيدس بنز تصنع إحدى أقوى ماركات العالم من ناحية هندسة الجودة، الرفاهية والاقتصاد على طبقة معينة. ومع ذلك، في التسعينيات لم تعد هذه الماركة تلاقي إقبالاً من المستهلكين في أمريكا ولم يعودوا راغبين بدفع أسعارها. في الواقع مرسيدس رغم أنها لم تتراجع في معايير الجودة ولم تكن أسعارها أعلى من قبل ولم تعاني من الأوضاع الخاصة التي تواجهها ماركة بورش أو رولزرويس، ولكنها فقدت شعبيتها ومصداقيتها في أمريكا بسبب ظهور ماركة جديدة في الأسواق وهي تويوتا ليكسس التي قدمت قيمة أكبر مقابل التكلفة. وسبب تفوق القيمة الأساسي هو التطور في التصنيع التي توصلت إليه تويوتا والذي أدى إلى قدرات في تخفيض نفقات الإدارة، وكان نتيجة تصميم رائع واهتمام بالمستهلك. ولم يعد التركيز على ما يعرف «بالتسويق» والذي يرمز للصورة، النوعية، القدرات التكتيكية كافياً. فمثلاً شركة كسيروكس، التي اخترعت أهم تحسينات الكمبيوترات الشخصية مثل: فارة الكمبيوتر والشبكات المحلية والتداخل الجغرافي المحلي. فشلت في الإستفادة تجارياً من ملايين الدولارات التي صرفت على البحوث والاختراعات في مخابرها في بالو آلتو.

وقد أصبحت قيمة المستهلك تتشكل من خلال العمليات التجارية خارج محالات التسويق. ونتيجة لذلك ولمواجهة المنافسة المنخفضة الأسعار، أصبح مدراء الماركة مجبرون على تخفيض أسعار علاوات الماركات (ريتشاردز 1997) وترشيد محافظ الماركة. إن التركيز على الفوائد المرتبطة بالمنتج مثل النوعية والتجديد والمقام أو تخفيض المخاطر، قد ينتج المجال للمنافسين لخلق قيمة للمستهلك أوسع على أساس تنظيمي أوسع وينتج عن ذلك أن مؤسسة ما لا تستطيع أي تنافس بشكل مفيد إذا تم توجيه جهودها ـ من خلال التحالفات الخارجية، شبكات الإعلام، المشاركات،

ونظام العمل الداخلي ـ نحو إعطاء قيمة مستهلك أفضل.

بناء ماركة تؤمن قيمة المستهلك

على الرغم من أن تعاريف الكتب للتسويق على أنه فلسفة تجارية تركز على خدمة المستهلك (مثل كوتلر 1997)، فإن مضمون غالبية كتب التسويق تحاول تسويق منحى خلال (4بيتز أي 4 كلمات تبدأ بحرف أ). إن عملية التسويق مصنعة على أساس أنها عملية تجارية وظيفة قسم التسويق فيها تقديم اقتراح بيع وحيد (VSP) من خلال استعمال الـ P 4 وهي المنتج، السعر، الدعاية والمكان) ضمن برنامج تسويقي. ومع مرور الوقت، نتج عن ذلك زيادة في اشتعال وسائل تحفيز المستهلك الباهظة: مثل الدعايات التلفزيونية من محاولة لإقناعه بالشراء.

على الرغم من انخفاض فعالية تسويق الماركة، فإن أغلب الشركات يجب أن تواجه أزمات حدية حتى قبل البدء بإعادة تقييم طريقتها في العمل وكيفية خلق قيمة المستهلك. حتى إذا فعلت ذلك فإن معظم كتب التسويق تقدم مجموعة نصائح بالتركيز على المستهلك بينما نقوم بالدعاية للطرق التقليدية في هندسة الماركة واستحالة المستهلك (جاين 1993؛ لانكستر وراينولدز 1995: كوتلير 1997).

في مواجهة ذلك، نقترح طريقة تخطيط جديدة، اقتراح قيمة التنظيم الوحيد (ويرمز لها بـ UOVP)، تسهل التكامل في صميم العملية التجارية وتضع المنظمة في خط توريد لخلق قيمة مستهلك أعلى. وهي مقترحة من قبل هولي وساوندرز (1993). إن الأسلوب الذي نوضحه يرمي لتشجيع مدراء الماركة والتسويق على القيام بمعملية الانتقال من طريقة تحريك المنتج التقليدية «اصنع وبع» إلى التمريك المنظم حيث توجه كل المنظمة نحو المنافسة بصورة أنجح.



الشكل 9 ـ 1 تعريف وتوضيح قيمة المستهلك من خلال المنظمة
© كنوكس وماكلان 1997.

اقتراح قيمة التنظيم الوحيد

في الواقع أن ماركة UOVP هي موجودات المنظمة الظاهرة من خلال خط التوريد. ونحن نستعمل كتشبيه مجازي الأسلاك لوصف الـ UOVP فالأسلاك هي صميم العملية التجاري التي تقدم القيمة من خلال خط التوريد، بينما السلك (الكبل) يضم ويوجه هذه العمليات من البداية إلى النهاية. فالكبل هنا هو ماركة التنظيم التي توضح اقتراح القيمة، وهي الوسيلة التي تمكن المستهلك من تقييم موجودات وقدرات المنظمة. فال UOVP هي بالتالي أداة للتفريق ولعملية الدمج في الشركة. وتتحول إلى ماركة المنظمة. هكذا يتم تحديد وضعية المنظمة في سلسلة القيم من خلال إدارة سمعتها، كفاءة المنتج / الخدمة، ماركة المنتج، برنامج المستهلك والشبكات، وسنبحث هذه المكونات في الفقرات اللاحقة.

السمعة

تبين شركات ماركة المنتج سمعة الشركة أو المؤسسة فقط كجزء من

جهود الشركة لدعم الماركات الفردية. أما في أسلوب الـ UOVP فيتم بناء سمعة الشركة من خلال فهم المستهلكين لقيم المنظمة والتزاماتها، بالإضافة إلى تجاربهم المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها، ويتم إيصال ذلك من خلال العلاقات التي تنشأها المنظمات كما عبر عن ذلك مدير تسويق شركة هينز ـ أوروبا: «نحن كمالكي الماركة، نحتاج لبناء علاقات مع مستهلكينا أي لخلق حوار، وعرض قيم شركتنا لهم، وإقامة روابط قائمة على شيء أعمق من مجرد جودة المنتج، صورة الماركة أو حتى مجرد تحقيق حاجات المستهلكين» (بيلي 1997). في الـ UOVP تختلف السمعة عما هي عليه في وضع المؤسسات التقليدية في تمركزها على قدرات الشركة وليس على وضع الشركة المرغوب به في السوق. وحالياً ليس لمدير منتج الشركة الفردي أو لمدير تسويقها أي سلطة لإدارة كافة علاقات الشركة أو لتجنيد كل المنظمة لبناء سمعتها.

المسوقون يجب أن يكون لهم الحق بتطوير الـ UOVP بالتصرف في عملية التمريك الجديدة هذه في مجال إدارة السمعة بما أن هذا العمل لم يعد محصوراً بالمراتب العليا.

كفاءة المنتج / الخدمة

يقيم المستهلك الماركة المقدمة إليه من قبل المؤسسة من خلال كفاءة المنتج والخدمة من خلال عجلة البيع، ففي النصف الثاني من التسعينيات مثلاً، اكتسحت تيسكو الأسواق وسبقت أكبر منافسة لها، سينسبوري في محلات البيع في إنكلترا بسبب الأداء الأفضل، بكونها الأولى في تقديم خدمات جديدة مثل بطاقات الوفاء، خدمات مالية وضمان الوقوف لوقت أقصر في خط الانتظار للدفع. وبالوقت نفسه لم تتغاضى تيسكو عن كلفة المستهلك محافظة بذلك على سمعتها بالنسبة للأسعار التنافسية وبالعمل أكثر من سينسبوري في توفير وقت المستهلكين، الحلاقة وتخفيض درجة المجازفة خلال عملية الشراء. إن تيسكو تستقل سمعتها كأحسن محل بيع

لتطور علاقات مع طبقة المستهلكين الأكثر فائدة (ميتشل وبيك 1997) .

ويعتبر من أولى الأدوار الاستراتيجية ضمن تصميم الـ UOVP هو وضع معايير للكفاءة والأداء تمكن المستهلكين من تقييم الشركة (كارلزون 1987). لأن التسويق قادر، من خلال قدرات تفهم دوافع المستهلك وعملية الشراء، على تطوير وإدارة هذه المعايير الجديدة ضمن العملية التجارية.

ماركة المنتج ومحفظة المستهلك

في ظل إدارة الماركة التقليدي، يدار برنامج المنتج والخدمة على أساس أن الوحدات التجارية تبرر وجودها بالاعتماد على «القيمة الحالية الصافية». وأحياناً يشجع مدراء الماركة على المنافسة فيما بينهم كما حدث في شركة بروكتر وكامبل. ويعتبر تقسيم شركة كبيرة إلى مجموعات ماركة منتج غير مترابطة فيما بينها طريقة جيدة للتعامل مع تعقيد المؤسسات، ولكنها، لا تساعد في ترابط كامل المؤسسة مع المستهلك، بل وقد يؤدي على توتر بين ماركات المنتجات الفردية وهوية الشركة ككل.

ويخلق برنامج الماركة قيمة عن طريق تقديم اعتراف بالمنتج مما يمكن المستهلك من معرفة ما سيحصل عليه تماماً، ويسمح للشركة بأن تزرع قيم الماركة في الأوضاع والمواقع والمنتجات المختلفة، وعلى الرغم من ذلك فهذه فقط مكونات خلق قيمة المستهلك وليست الهدف منها.

ويمكن خلق القيمة أيضاً بإدارة برنامج المستهلك بشكل أفضل. إذ أن بعض المستهلكين فقط، مهمين جداً للشركة، ولذا يتم خلق علاقات بينهم وبين الإدارة تذهب حدودها إلى أكثر من مجرد بيعهم برنامج غير موحد للماركات. وقد أشار هالبرغ (1995)، أن النتائج أظهرت بالنسبة للعديد من الشركات الأستهلاكية، أن القسم الأعظم من الأرباح يأتي من أقل من 20٪ من العائلات ويبين أيضاً أن العديد من الماركات يمكن أن تتكبد خسائر إذا باعت فقط لثلث المستهلكين قليلي الإنفاق:

إن أدوات إدارة برنامج المستهلك هي الإدارة المرتكزة على معطيات الإدارة، إخلاص الإدارة، والتمييز الناجح في العروض المقدمة للمستهلك. إن ما يقابل القيمة الحالية الصافية على أساس المستهلك يوازيها قيمة المستهلك مدى الحياة (ريتشيلد وساسر 1990) تقدم إدارة برنامج المستهلك إمكانية إعطاء قيمة أكبر لمستهلكين منفردين يحققون معايير قيمة المستهلك مدى الحياة. ومع ذلك، فإن نظم التسويق وتطبيقاتها الضرورية لا يمكن أن تدخل في مؤسسة مقسمة بين مجموعات ماركات المنتجات، بحكم كون العلاقات مبيع المستهلكين مختلفة عن بعضها البعض وأحياناً حتى متنافسة. تؤمن إدارة الـ UOVP كون التوازن بين إدارة برنامج المستهلك وعلاقات مع المستهلكين تتم على مستوى عال بحيث يضمن أن تكون علاقات المستهلكين ليست فقط على أساس منتج من ضمن هيكل إدارة المنتج، بل مرتبطة بتطوير التجارة التي تعطي أكبر قيمة لأكثر المستهلكين استفادة.

الشبكات

ويسمح أسلوب عمل الـ UOVP بأن تكون القيمة المضافة، من خلال شبكة الشركة من الموردين والحلفاء، جزء واضح من اقتراح المستهلك. فإدارة ماركة تعتمد على مساهمات الآخرين يشكل بعض الصعوبة، ولكن الشركات الرائدة أصبحت تجد أن المشاركة في (التمريك) واحد من أفضل السبل تميز أنفسهم عن منافسيهم. فهذه الشركة الآن تشكل تحالفات ظاهرة تهدف إلى تحسين خدمات المستهلكين وتقديم حلول معدّلة بدلاً من السعي لتخفيض التكاليف كما هو الحال في التحالفات التقليدية. فمثلاً: لقد أنشأت «أير مايلز» من قبل «بريتيش أيرويز» كمرتكز لشبكة واسعة من الماركات المشهورة المرتبطة بالسفر. وتخلق قيمة المستهلك بتمكينه من جمع نقاط تؤدي إلى الحصول على سفر جوي مجاني على هذه الشبكة. أما في مجال بنوك الاستثمار، فقدمت ج. ب. مورغان معلومات وخدمات اتصالات القيمة 300

مليون دولار في العام إلى اتحاد تقوده شركة علوم الكومبيوتر، لتفوز على إي دي إس، وهي أكبر شركة توريد خدمات أي تي، التي دخلت في المناقصة كشركة منفردة. وتقع حدود قدرة شركات العمل في زيادة القيمة على العرض النهائي كما أن مستوى وضوح هذه المساهمة بالنسبة للمستهلك، تقرر إلى أي حد تدعم المؤسسة شبكتها وعلاقاتها. فالتسويق المرتبط مالكي العمليات، يجب أن تقرر هذا وتدير العلاقات بشكل متوافق.

التسويق المختلط لـ UOVP

يخلق المخرج بين مكونات الـ UOVP ماركة المؤسسة، فهو وسيلة لتفريق ماركة المؤسسة عن منافساتها. وتقدم شركات الطيران مثالاً على وضعية التنافس، حيث يمكن إيجاد شركات فيها مزيج الماركة المدروس جيداً على مستوى الشركة.

وتعود استراتيجية ماركة ب أي (بريتش إيرويز) إلى سيرتها الماضية كحامل العلم البريطاني. حتى بعد أن أصبحت قطاع خاص، وقد حافظت على مزيج السعر المرتفع والخدمة المميزة التي تستهدف مسافري المسافات الطويلة من رجال الأعمال. وللوصول إلى هذه الفئة من المسافرين، استخدمت الـ ب أي سمعتها في السوق إلى جانب الحجم والقوة لتطوير قدرات عالمية من خلال تحالفات عالمية. وبالمقابل فإن شركة إيزي جت تقدم اقتراح ماركة محدودة ولكن إمكان الاعتماد عليها معروفة بانخفاض السعر والجدية لمسافرين عاديين يدفعون أسعار سفرهم من أموالهم. إن إيزي جت ليس عليها قدرة المساومة ولا الوقت لتطوير شبكات ولا تظهر في خليط تسويق الـ DUVP.

أما فيرجن فقد أصبحت ظرفاً مهماً في برامج عمل الطيران العالمية باتخاذها لمركز يقع بين هذين الطرفين. وعلى الرغم من ملاقاتها للإقبال من قبل رجال الأعمال والمسافرين المستقلين إلا أنها تجنبت أن تصبح مجرد

«بي. أي. مصغر» من جهة، أو شركة منخفضة المستوى وغير مثيرة من جهة أخرى، ببنائها للصورة العاطفية لماركة «الفرجن». مؤسس الفرجن سير ريتشارد برانسون الذي زود الماركة بسمعة تحسد عليها، كشركة أمينة وواضحة، وذات مستوى فوق الوسط في تقديم الخدمات من خلال قوى عمل موجهة. وقد تم تطبيق قيم ماركة الفرجن هذه على أعمال مختلفة مثل التسجيل.

الكادر 9 ـ 1 التسويق المختلط لشركات الطيران

مكونات UOVP	بريتش إيرويز	فيرجن	إيزي جت
السمعة	يعتمد عليها غير تقليدية	مميزة متوقعة مثيرة	رخيصة
جودة المنتج / الخدمة	مسافات واسعة، خدمات متعددة، تغلب جيد على العقبات	مسافات محدودة خدمات مبتكرة	طرق قليلة ومناسب للمطلوب
ماركة المنتج وبرنامج المستهلك	ماركة فرعية قوية لدرجة رجال الأعمال، تركيز على مسافري المسافات الطويلة	تتعامل باسم المؤسسة وتستهدف المخلصين لل فيرجن	ماركة المؤسسة تركز على ميزانية المسافرين المستقلين
الشبكات	ظهور تحالفات عالمية تعطي قدرات عالمية، تخطط أيرميلز بشكل كبير لاستراتيجية الولاء	تركز على «فيرجن» لكسب المخلصين لـ فيرجن	لا تشكل جزء من الماركة

إعادة التوزيع، كمبيوترات، مشروبات، مواد تجميل، خدمات مالية، والسفر بدرجات متباينة من النجاح. في مجال الطيران، خدمات الفرجن

عملت بنجاح كبير. ومع ذلك، فمن الصعب توسع اقتراح ماركة فريدة كهذه إلى شبكات محددة من شركاء العمل. لذلك فإن قدرة شركة طيران الفرجن على زيادة قيمة المستهلك من خلال شبكات كانت محدودة ـ ولقد أدى تقصير في هذا المجال إلى عدم نجاح الفرجن في أسواق الكمبيوتر.

بالنهاية، فإن الـ بي أي قد طرحت «الـ جي أو» كملحق للماركة لذو أسعار منخفضة لمنافسة شركات مثل الـ «إيزي جت». ومن الواضح، أن شبكات الـ. بي أي تقدم ميزة تنافسية على منافستها الأصغر حجماً، ولكن من الصعب أن يتم إدخال الـ «جي أو» في التسويق الـ UOVP المختلط لل بي أي دون أن يعرضها لإشكالات.

عملية الإدارة وماركة الـ UOVP

حين يتم تسيير تصميم عمليات الشركة عن طريق ماركة الـ UOVP، فإن الـ UOVP تدخل إلى عمق المؤسسة وتخلق اقتراح يتعلق بالمستهلكين.

إن تصميم العملية، التي تقدم قيمة المستهلك، تختلف من صناعة لأخرى ومن شركة لأخرى ضمن نفس الصناعة، والـ UOVP لا تعتبر قادرة على وصف هذه العمليات أو كم منها يمكن أن يعتبر ذو أهمية استراتيجية، وأسلوب التطبيق لا يقر بضرورة إعطاء ماركة المؤسسة للمستهلكين بشكل مستمر وهو ضروري لتحديد أولويات العمليات.

لقصد الشرح، فإن هذا القسم يرتكز على البنود الخمسة التالية لجوهر العمليات:

1 ـ تخطيط التسويق

2 ـ المشاركة في التوريد.

3 ـ إدارة الموجودات.

4 ـ تحولات الموارد.

5 ـ تطوير المستهلك.

في خلال تجربتنا، فإن هذه العمليات الخمس تعتبر عالمية. وتشكل الأسلاك في مثال «الكبل والأسلاك» المستعمل في وصف المؤسسة (الجدول 9 ـ 1)، حيث لتخطيط التسويق المركز الأساسي، على اعتبار أنه يصل باقي العمليات مع بعضها البعض. وفيما يلي سنناقشها بالتتالي:

تخطيط التسويق

ها نحن نناقش تخطيط التسويق أولاً، باعتبار أنه «المادة اللاصقة» التي تربط أسلاك العمليات مع بعضها البعض وتربطها بتنظيم الماركة (الكبل الخارجي) بهدف تقديم اقتراح قيمة المستهلك. إذن، مراحل عملية التخطيط الثلاثة للوصول إلى UOVP هي:

1) اقتراح قيمة المستهلك.

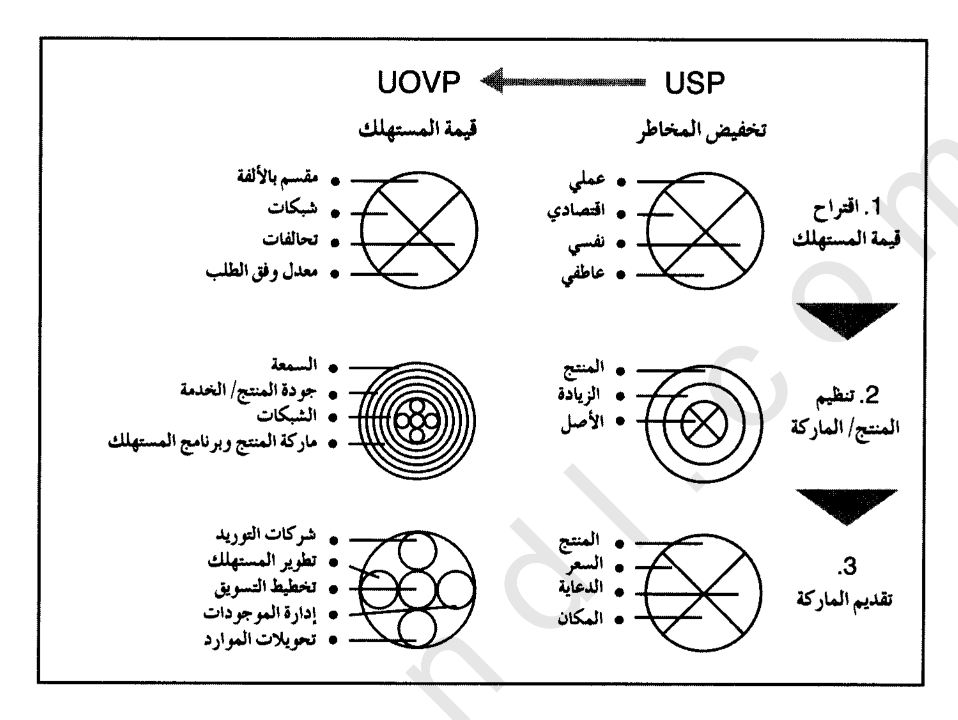
2) تنظيم الماركة.

3) تقديم القيمة.

وتظهر هذه مقابلة لإجراءات تخطيط التسويق التقليدية في الجدول 9 ـ 2 ومع مناقشة لكل منها فيما بعد.

اقتراح قيمة المستهلك

يركز أسلوب تخطيط الإنتاج التقليدي المستعمل لبناء الـ USP على المنتج مُحداً «بذلك من تفكير المخطط بحدود ما هو موجود أصلاً في مجال تعريف السوق، وصنع المنتج، احتمالات البيع...الخ. بالإضافة إلى أنه عملية تدريجية تلقي نظرة سنوية على الأسواق بهدف إجراء تغييرات تدريجية في حصص التسويق من خلال «نشاطات داخلية» جيدة. فأي تفكير متطور غير مرغوب فيه، كما أن الخيال التسويقي مقوض ضمن حدود وجدت في الماضي.



الشكل 9 ـ 2 تخطيط التسويق الاستراتيجي

أما مجموعة أساليب أو طرق الـ UOVP فهي تساعد على خرق هذه العادات بالتشجيع على إعادة التقييم المستمر لنظرة المستهلك للقيمة، مع التركيز على البحث عن «كسب للطلبات» من خلال النقاش مع المستهلكين. التعريف بذلك وتمركز الشركة ضد المنافسة باقتراح قيمة وحيدة، هما الخطة الأولى في عملية تخطيط التسويق.

تنظيم الماركة

لابد لخطوة تالية من تعريف الـ UOVP لدعم اقتراح القيمة، من خلال مكوناتها في غمد الكبل. فتخطيط الـ UOVP يبدأ بمراجعة الفكرة العامة لقيمة المستهلك والطرق التي يمكن أن تقدم بها مقارنة بالطرق التقليدية، والحقيقة أن ماركة الـ UOVP تشجع بشكل إيجابي على التفكير الشمولي، مشجعة

المخطط على البحث عن حلول مستقاة من سلسلة القيم الكاملة خارج المؤسسة حين لا تكون القدرات الداخلية فيها على مستوى المنافسة أو حين يمكن الحصول على مزايا تنافسية لتقديم شيء مختلف عن الآخرين. ويتكون مركز ماركة الـ UOVP من الخليط المناسب من السمعة، الكفاءة، البرنامج والشبكات، الذي يميز عرض قيمة مستهلك المؤسسة عن عروض المنافسين. وقد بينا ذلك سابقاً بشكل مفصل مع مثال صناعة الطيران.

تقديم القيمة

أخيراً، فإن عملية تخطيط التسويق تحدد كيفية تقديم الماركة من خلال العملية التجارية وتقدم خطة عمل لكل النشاطات المرتبطة باقتراح قيمة المستهلك، فمثلاً: أكدت كينس في عام 1994 أن كفاءتها في مقاهي بريطانيا لم تكن متناسبة مع مركز ماركتها التي يمكن فقط أن تطبق عن طريق تسليم منتجاتها المباشرة إلى المستهلكين. ونتيجة لذلك، أطلقت مشروع «كوندور» لتقديم قيمة المستهلك، وبرفكت بينت إن أيفري بوب أي «الباينت الكامل في كل مقهى» (كريستوفر 1997). وتطلب ذلك إعادة تنظيم أسلوب التسليم وآقنية الإدارة. وتم إنشاء الخزانات ذات السكب المزدوج المشهورة، وتم تدريب المسؤولين عن التخزين والمقدمين للبينت الكامل. فوفت جينس بوعودها للمستهلكين باستعمالها كامل سلسلة التسليم. وفي هذا المثال كان تخطيط التسويق مختلفاً تماماً عما كان يؤخذ به في الماضي وهو نداء للعمل من خلال تصميم العملية في كينس.

شركاء التوريد

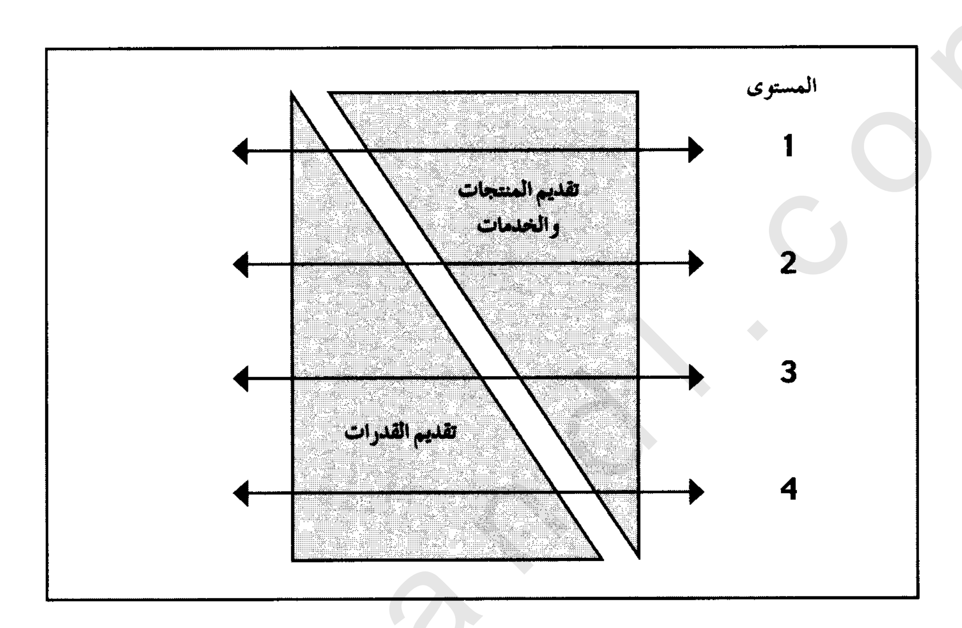
تقليدياً في أسلوب الـ USP، إدارة الموردين تبقى مختفية عن المستهلكين ومنفصلة عن العملية التي يخلق بها التجار قيمة الماركة، ولم تعد حالياً العلاقة المتباعدة مع الموردين أسلوب التنظيم التقدمي. فالمنافسة

الحديثة ترتكز على الأستغلال السريع للفرص، الاستجابة السريعة لتوقعات المستهلكين المتزايدة، وإجراء التجارب مع التقنيات والتكنولوجيا الحديثة. إن تغيرات سريعة كهذه في أصل المنتجات والخدمات يصعب أساساً إدارتها. وقليلون ينجحون في ذلك مع القدرة على المحافظة على سلاسل توريد طويلة.

هذا التحول في طريقة عمل الشركات مع الموردين تتمثل بصناعة السيارات، حيث تعرضت الصناعات الغربية للمنافسة الجديدة القديمة من اليابان، التي أجبرت الشركات القائمة على إعادة النظر في طريقة تعاملها مع الموردين. بعد بعض التجارب الفاشلة لتقليص الوقت والتكاليف الناتجة عن سلسلة التوريد الكاملة، بإجبار الموردين على قبول أسعار أخفض، غير منتجي السيارات سياستهم وتحولوا إلى العلاقات الصريحة مع الشركاء الموردين، وقد أدى أسلوب العمل الجديد هذا إلى تخفيض ملموس في التكاليف ودورة وقت أسرع لتطوير منتجات جديدة، وأعطت الفرصة للموردين للبدء في المشاركة في قيمة المستهلك، وتستمر التقارب في هذه العلاقات بالتطور كلما أخذ الموردين مسؤوليات أكثر في النظام المتكامل، مثل الفراملات، مقود القطار، والمحرك بحيث يمكن «مجمعي السيارات» (وهو وصف أفضل بكثير من الوصف التقليدي الصناعي) من الاستفادة بشكل أكثر من خبرات الموردين الواسعة في مجال اختصاصهم. وهذا التعاون سوف يستمر بالتطور كلما أصبحت السيارات أكثر تطوراً ومكوناتها أكثر تعقيداً (مثل: الميكروشيب)، مما يجعل المواصفات المحلية والتوريد تقريباً مستحيلة. نتيجة لذلك. فإن الـ UOVP سوف تتطور حين يحول مجمعي السيارات تركيزهم إلى تطوير عروضهم من خلال زيادة الخدمات، تطوير العلاقات مع المستهلك والوصول على درجة التميز في اختيار وإدارة شبكة مورديهم (لامينغ 1993).

إن مثال صناعة السيارات هو جزء من اتجاه يساهم فيه الموردون بشكل

متزايد في قيمة المستهلك النهائية. ونقترح فيما يلي سلسلة متصلة من الشركات يمكن تقسيمها إلى أربع مستويات منفصلة (الشكل 9 ـ 3)



الشكل 9 ـ 3 توضيح علاقات التوريد

- المستوى 1: موردين تقليديين لهم علاقات تجارية مع مالكي الماركة. المورد يبيع بضاعة أو خدمات محددة لمالك الماركة على أساس السعر، الخدمة والنوعية.
- المستوى 2: سلسلة التوريد المحسنة التي تعمل بالتعاون مع مالك الماركة لتخفيض تكلفة اقتراح قيمة ماركة المستهلك الإجمالية (زيادة الربح الإجمالي).
- المستوى 3: شريك سلسلة التوريد الذي يتحمل مسؤولية جزء كبير في تقديم قيمة الماركة. الشركاء لا يعملون فقط على تحسين سلسلة التوريد بل يأخذون مسؤوليات في إجراء التجديدات في مجال اختصاصهم.

- المستوى 4: شريك سلسلة القيمة الذي يدفع الماركة على تخطي كفاءتها.

ولقد كانت إحدى نتائج شركات التوريد ذات المستوى الرفيع هذه هي تطوير وزيادة فعالية الموردين «الطرف ـ الثالث»، والمساهمة في زيادة حجم قيمة المستهلك. وهذا يخلق مشكلتين.

أولاً: إن مهاراتهم معروضة أيضاً للمنافسين، وبذلك تتضاءل فعالية القيمة التي يساهمون بها بسبب تمييزهم بين الماركات، وسوف يحتاج مالكي الماركة مع الوقت لتطوير مجالات جديدة لخلق القيمة.

ثانياً: إدارة شركات التوريد سوف تحتاج للتطور لتأخذ بالحسبان زيادة قوة الموردين، حيث أن تقديم اقتراح ماركة الـ UOVP ستصبح أكثر اعتماداً على مشاركتهم. (كنوكوس وماكلان 1998).

إدارة الموجودات

«الناس هم أعظم موجوداتنا» هذه الجملة التي يقولها المدراء المتقدمين هي الأكثر استعمال والأكثر إنفاقاً. هذه الملاحظة يمكن أن تشمل موجودات أخرى للشركة، التي يتم إدارتها غالباً لأداء في التكلفة أكثر من الاجتياز أو خلق القيمة ومع ذلك، من المقبول به بشكل عام أن تكون الموجودات، خاصة الغير ملموسة مثل الـ أعرف ـ كيف (تيسي 1998)، أو ماركات وثقافات (تيريل وويستول 1998)، مصدراً مهماً لمميزات المنافسة. إن تعريف الموجودات هنا يتضمن العناصر الملموسة والغير ملموسة من نباتات، أناس، تجهيزات ومواقع.

فبينما هناك العديد من المثل على شركات تستعمل موجوداتها بطرق خلاقة، إلا أنه ليس واضحاً وجود أساليب منظمة مقبولة تمكن الشركات من استخدام أكبر للموجودات في سبيل خلق قيمة للمستهلك. إن الـ UOVP يمكن أن تقدم إطار عمل بأن تسأل المدراء أن:

1 ـ لا يفكروا بأسواق المنتجات الفردية. بل بسلسلة قيمة كامل الصناعة وكيف يمكن إعادة ترتيبها لإعطاء قيمة مختلفة. ففي «فيرست دايركت»، تكنولوجية المعلومات لا تعتمد التطبيق غير الكفء لشركات الخدمات المالية التقليدية.

2 ـ تخليص إدارة الموجودات من ضغوطات تخطيط المنتج، لنأخذ حالة «أل س110م» المستثمرة في الـ «إنتل ـ إنسايد». هل كانت مبررة من خلال الحجم المتزايد؟ أو أن كبار المدراء اعتقدوا ـ بما أنها أصبحت بضاعة استهلاكية ـ أن استثماراً في ماركة الموجودات أصبح ضرورياً؟ إن تطوير الموجودات المنظم لا يجب أن يكون مرهوناً بالحاجة للربح والخسارة إذا أرادوا بناء قيمة متميزة دائمة ومتميزة.

3 ـ خلق تصميم وغاية لمنح السلطة. إن الـ UOVP تقدم برنامج عمل يمكن المدراء من تصور حجم وطبيعة مساهمتهم المحتملة في إعطاء قيمة المستهلك. وتقدم لغة مشتركة وتفهم لما هو ضروري للمستهلك وكيف ستعمل الشركة على تمييز نفسها عن منافسيها. في مواجهة هذا التفهم، منح السلطة لكل المدراء لزيادة قيمة المستهلك سوف يثبت أنه أكثر فعالية من التفرد الذي يطغى على سلوك العديد من الشركات هذه الأيام.

تحويل الموارد

إن قدرات المؤسسة على تحويل ما يقدم (واردات وموجودات) إلى ما يعطي (المنتجات والخدمات) قد تم التعارف عليه بحكم أنه يشكل جزء مهم في خلق القيمة وكان موضوع دراسات إدارة متعددة، خاصة المتعلق منها بإعادة هندسة العملية التجارية (هامر وشامبي 1993). ويبدو أن إعادة الهندسة تخلق قيمة، بشكل أساسي بتخفيض التكاليف من خلال تحسين الإنتاجية كما أن لها دور هام في البقاء في المنافسة. ومع ذلك، فإن أي تحسينات في

الإنتاجية لا يستند على فهم لدواع المستهلك أو المحيط التنافسي سوف يفشل في إعطاء أعلى قيمة للمستهلك إلا أنه يمكن العكس ضمن الـ UOVP، عن طريق وصل الكبل، بشكل مستمر واقتراح المستهلك مع كل مكنونات شبكة سلسلة التوريد الداخلية، ضامنة بذلك أن تساهم كل العمليات التجارية في اقتراح قيمة المستهلك المطلوبة.

وقد خلق شركة «ديل» للكمبيوتر اقتراح لنفسها في واحدة من أقوى الأسواق بتطبيق هذا الأسلوب. فهي الآن تبيع مباشرة لمستهلكيها وتجمع الكمبيوترات حسب الطلب من مكونات الصناعة المتعارف عليها. ليس هناك بيان للبضائع الجاهزة أو وسيط بين ديل ومستهلكها. إن مثال «ديل» في تحويل الموارد يلغي وجود بيان، غير مضيف للقيمة، ومصاريف توزيع وتمكن المستهلك من تطوير علاقة مباشرة مع المنتجين. وهذا أساسي لوضع ماركة UOVP لشركة ديل.

تطوير المستهلك

لم يخلق كل المستهلكون متساويين (هالبرج 1995) ففي الواقع فإن الـ أميركان أكسبرس وجدت أن أفضل المستهلكين يصرف أكثر من الآخرين بمعدل يتفاوت بين 5 و1 في الفنادق / موتيلات ومن 16 إلى 1 من بيع المفرق (بيبر وروجز 1993). مع أنه قد برهن أن المستهلكين المفيدين فعلاً للشركة هم دائماً المستهلكون المخلصون والموجودون دوماً (ريتشهيلد 1996)، إلا أن الشركات ما تزال تزن مبيعاتها، الدعاية واستراتيجية التسفير باتجاه الحصول على مستهلكين جدد أقل إفادة على حساب مستهلكيهم المخلصين ومن الطبيعي، أن كسب مستهلكين جدد ليس سيئاً بحد ذاته ولكنها قضية تأمين التوازي بين كسب مستهلكين والمحافظة على المستهلكين المفيدين من خلال تطوير المستهلك وإدارة الولاء.

وتقضي إدارة الولاء على أن قاعدة المستهلك الموجودة لها الأولية،

وأن الموارد توجه اعتماداً على التباين ما بين المستهلكين، والمستهلكون عالي القيمة مدعمون في تصرفاتهم واعتقاداتهم بمجموعة من الفوائد التي تعزز قيمتهم الاقتصادية المقدرة لدى الشركة أما المستهلكون ذوو القيمة الأقل فيحصلون على عكس المعاملة (كنوكس 1998).

وقد استجابت الأميركان أكسبرس لهذا التحدي بأن تحولت إلى مؤسسة لإدارة الزبائن فكل عضو حامل لبطاقتها يوضع الآن في فئة ولاء، مثل فئة الكثيري السفر أو حملة البطاقات عالية القيمة، بحيث يتم مكافأتهم بشكل مختلف حسب نوع علاقاتهم مع الشركة. ومع ذلك فإن مؤسسات إدارة الماركة المتعددة المنتجات التقليدية غير مناسبة لتطوير المستهلك الواسع (ميتشل 1998) إذا علم مدير إنتاج نستلة ـ كيت كات ـ أن المستهلكين يشترون أيضاً منتجات من ماركات أخرى مثل مخلل برانستون بيكل فإن بنية المؤسسة تصبح في هذه الحالة تميل إلى إعاقة، بدلاً من مساعدة، المدراء الفرديين، المعزولين في إدارة الماركة/ المنتج «سيلو» وبالمقارنة، أما الطبيعة التوحيدية لـ UOVP بحقل تحديد أولويات تنمية وتطوير المستهلكين أكثر فعالية، ما أن تتم إدارة «محافظ المستهلك» بشكل فعال.

إعادة تأهيل التسويق

لقد اخترنا في هذا الفصل عمليات جوهرية لتوضيح كيفية تقديم ماركة الـUOVP لقيمة المستهلك، وقد تختار بعض المؤسسات عمليات جوهرية مختلفة عن هذه أو، تختار حتى إدارة عدد أكبر. وبغض النظر، فإن هندسة الـ UOVP تلعب دوراً رئيسياً في بناء مجموعة من مالكي العمليات الفردية لتضمن أن تكون التبادلات بين العمليات الفردية مراعية لاقتراح قيمة المستهلك العامة.

المهندس أيضاً يعمل مع مالكي العمليات لتسهيل إقامة علاقة وطيدة مع المستهلكين، الموردين وشركاء التحالفات المحتملة. وبينما يبني مايكو

العمليات العديدة من هذه العلاقات من خلال مبادرة شخصية فإن من الضروري وجود شخص يسهل عملية التوحيد. وإن الشركات سوف تنجح فقط في تعويض صوامع (سيلوز) فعالة وظيفياً بأخرى عملية.

وهنا قد يجادل بأن المال المستثمر في بناء ماركات منتجات، باستعمال أساليب التسويق التقليدية مثل USP وPs4، سيؤدي غالباً إلى هدر للجهود والموارد بإعادة هندسة بنائهم وعملياتهم لتحقيق قيمة مستهلك متفوقة، وبشكل عام فإن التسويق، هو الوظيفة التي يتم بها تمثيل المستهلك لدى المؤسسة، معتمدة فقط على مجموعة أدوات قديمة وفلسفة خلق قيمة مستهلك محدودة.

من خلال الـ UOVP، نقدم الطرق التي تمكن من إعادة تأهيل التسويق. تحاشي المؤسسة مع المحيط الخارجي يعتبر دوماً ضرورة في التسويق، كمهندس لتصميم ماركة الـ UOVP، يمكن للتسويق أن يتم تنشيطه بأن يتماشى مع اقتراح مستهلك واضح وقابل للإدارة، متجنباً بنفس الوقت في خلق صوامع عملياته فنحن نشجع مدراء التسويق على اعتماد الطرق الحديثة في تحقيق هذا التنظيم وأخذ مكانتهم في منظمات تركز على العمليات المتطورة.

V

قيمة تلاوة القصة

الفصل

10

اتصالات مؤسسة منسقة بقصة مؤسسة مستدامة

سيبيز ب.م. فان ريل

تمكن الاتصالات المؤسسات من البدء في حوار لخلق إدراك، تفهم، وتقدير لأهداف الشركة الاستراتيجية، بحيث يعطي نتيجة مثالية عن طريق إرضاء الطرفين والمحيط، وبنظري، سوف يكون الداعمون مالياً أكثر تقبلاً لرسائل المؤسسة إذا كانت محتوياتها مفهومة ومرضية (المساهمة في المزايا الشخصية لهؤلاء الأشخاص، وبشكل خاص عدم إزعاجهم). وأنا أعلن هنا أن الاتصالات ستكون أكثر فعالية إذا اعتمدت المؤسسات على قصة مؤسسة موثوقة كمصدر للإلهام لكل برامج الاتصالات الداخلية والخارجية. فالقصص صعبة التقليد، وتعطي استمرارية لكل رسائل المؤسسة.

وتعتبر قصة مؤسسة طبيعية موثوقة، مثالية بمثابة وصف واقعي للمؤسسة، ثم إنتاجه من خلال حوار مفتوح مع الداعمين مالياً يجب أن يعرفوا أن القصة تتعلق فعلاً بمواصفات متميزة وثابتة للمؤسسة ككل. ثانياً، يجب أن تكون القصة مناسبة، كما يجب أن يدرك الداعمون مالياً للشركة أن الرسالة الأساسية قد أعطتهم قيمة إضافية. وبهدف المعيارين الأولين إلى تخطيط مضمون القصة، أما الثالث فيصف أسلوب الاتصال بصورة نهائية،

وأكثر تحديداً، ولاسيما ضرورة تطبيق «أسلوب الاتصال متناسق باتجاهين» (كوينغ 1992). ويمكن تحقيق هذه الاتصالات بتطوير موقف إيجابي. إن قصة مؤسسة هي وجود ديناميكي يبتكر ويعاد ابتكاره بالعمليات المستمرة بين الداعمين مالياً الداخلين والخارجين. إنه حوار متواصل بطريقة مناسبة وواقعية قصة المؤسسة. ومما يحسن الطبيعة الخدامة للقصة، تقبل إجراء التغييرات الناتجة عن الحوار. وتسهل التطورات الحديثة في التكنولوجيا (ويب سايت) على المؤسسات تطوير موقف متجاوب. ومع ذلك فالتكنولوجيا ليست المهمة هنا، بل العقلية من خلفها.

تأسيس موقع أنترنيت ليس له أي معنى إذا لم تكن المؤسسة مهتمة بالتجاوب مع الرسائل المستلمة. بالنهاية، المعيار الرابع الذي سيحسن من فعالية قصص المؤسسة هو مدى كونها موثقة. فقصة مؤسسة ستكون موثقة فقط إذا نجحت في إيجاد والمحافظة على التوازن الصحيح بين الطلبات التنافسية للداعمين الماليين ورغبات المؤسسة نفسها.

ويرتكز مضمون القصة بحب، برأيي، على مجموعة من الكلمات ناتجة عن أبحاث كمية ونوعية على مستمعين من الداخل والخارج.

كما يركز هذا الفصل بشكل أساسي على الطرق المستخدمة لخلق وتطبيق قصة مؤسسة موثوقة. وسيتم شرح ذلك فيما يلي. ولكن يجب أولاً أن أشرح لماذا تميل المؤسسات في بداية القرن الحادي والعشرون إلى كشف نظرتهم والقوة الدافعة لهم للداعمين الماليين، مقارنة بالوضع في أوائل الثمانينيات. وتشرح المفاهيم النظرية المفهوم الأساسي في «قصة مؤسسة موثوقة» ـ الذي سوف تتم مناقشتها في المقطعين القادمين ـ وهي الموثوقية وبسرد القصص. وسوف أشرح الأساليب التي يمكن تطبيقها، وكيف أن خلق خليط من النوعية والكمية يساعد في تطبيق قصة مؤسسة موثوقة. باستعمال أمثلة افتراضية عن شركة فعالة في التسويقات، فكما أن تطبيق هذه الطرق سوف يتم توضيحه لزيادة فهم طبيعة النتائج.

أسباب زيادة كشف قصص المؤسسات

يبدو أن المنظمات الموجهة تجارياً قد تبنت توجه الشركات بضرورة الإعلان عن طبيعة نشاطاتهم ومهماتهم، على الأقل تجاه العالم المالي، وأسواق العمل ومعظم موظفيهم وزبائنهم. ويظهر أن الحاجز الحديدي الذي كان يحجب الشركات الخاصة عن الجمهور قد رفع. إن ضرورة إظهار صورة المؤسسة يمكن أن ينظر إليه كنتيجة منطقية لاتجاه عام تكون فيه شفافية الشركات ضرورية أساسية. إن ازدياد الإعلان في الشركات (هيغنز وديفنباخ 1989) يمكن أن يفسر بثلاث مظاهر عملية (الضغوط القانونية، زيادة اهتمام الإعلام بتطورات عالم التجارة، وضغوطات على المراكز القيادية لكشف استراتيجية وحدة الإدارة) وبعض المفاهيم الافتراضية (مثل، الاعتماد على الموارد).

ومن القوة العملية الدافعة لشرح ازدياد الكشف هي الضغوطات القانونية التي تجبر الشركات على الكشف عن أعمالها، بما في ذلك الالتزام الرسمي بنشر تقرير سنوي (مالي، أجتماعي) وأشكال أخرى من مظاهر ازدياد التدقيق الحكومي (مثل إجبار الشركات لشرح مخططات محددة قبل السماح بتطبيقها). وهذا التدخل هو بلا شك ناتج عن الاتجاه الاجتماعي في رغبة الداعمين مالياً في الحصول على شرح لاختبارات الشركة.

ويظهر الإعلام العام تابع للنمط السائد (كلابر 1960). وقد تزايد بشكل ملحوظ ظهور الأخيار التجارية من الصحف، الإذاعات والتلفزيونات خلال التسعينيات (شاجت 1997).

فالأعمال هي نفسها على الأخبار (دمج، نجاح وفشل في الأسواق) وقد تزايد الاهتمام بالأخبار التجارية بسبب كبر حجم المستثمرين الخاصين الذين يرغبون بالحصول على معلومات عن الشركات التي تحملون أسهمها.

وقد نوه كل من كامبل، كولد وأليكساندر (1995) إلى ناحية أخرى

أدت إلى زيادة الكشف ناتجة عن توسع الاتصالات. ويوضحون أي إدارة المؤسسات الآن تواجه زيادة ضغط من قبل المدراء العاملين في وحدات المستويات المنخفضة لجعل قرارات مركز القيادة في الشركة بخصوص الإضافة إلى القيمة لهذه الوحدات قانونية. وكنتيجة لذلك فإن إعلام موظفيها وخاصة المدراء المتوسطين أصبح مطلباً أساسياً في الإدارات العليا.

ويمكن الحصول على شرط افتراضي للازدياد في الإعلام في الشركات، مثلاً، من خلال مفهوم بفيفرو سالانسيك (1978) في الاعتماد على الموارد، يبين المؤلف أن المؤسسات ستصبح أكثر فعالية إذا نجحت في الوصول بشكل مستمر إلى خمسة أنماط من الموارد (بشرية، طبيعية، بضائع رأس مال، القانونية والسمعة). التي تعتمد عليها الشركات. ويمكن الوصول إلى هذه الموارد من خلال عملية المفاوضات وخلق مجموعة جديدة من القوانين تؤثر على تصرفات العاملين في مختلف مجالات العمل بفيفرو سالانسيك لا يصرون على أهمية الاتصالات لتخفيض درجة الاعتماد على تلك الموارد ولكن. برأيي، من المستحيل تطبيق ميكانيكية تفاوض ناجحة أو خلق تفعل لقوانين جديدة. دون أن تطبق الشركة الاتصالات على المستوى الوظيفي، باستعمال خبراء في الدعاية والعلاقات العامة، وفق كل شيء الإدارة العامة.

ازدياد الاتصالات في الشركات لا يعني اتصالات ملفتة للاهتمام. بيانات المهمات، بحوث الشركة الموجزة وأساليب اتصالات الشركات تزعم أنها تعبر عن المواصفات الأساسية للمؤسسة، مدعية غالباً نفس مواصفات الشركات المنافسة وهذا ينطق أيضاً على قصة غير رسمية التي يفترض أن تعبر عن حقيقة المؤسسة. بيرج وغاليادري (1985) لاحظا تشابه كبير بين أسلوب القيمة لشركات متعددة معبر عنها بـ «هذا ما نؤمن به»، كتاب الشركات المقدس، بيانات المهمات وما شابه مارتن فلامان، هاتش وسيتكن (1983) لاحظا كيف أن القصص التي تدعي التميز قد حدثت تقريباً بشكل مطابق للعديد من المؤسسات.

الاستدامة: العناصر الضرورية لقصة المؤسسة

التميز قد يكون صفة صعبة التحقيق في عالم فيه الكثير المشترك. ومع ذلك، ترغب الشركات غالباً بإظهار، ما يجعلها مختلفة عن منافساتها.

التمييز عنصر ضروري للحصول على مزايا تنافسية (بورتر 1985). ويقع على الشركة المتميزة أن تثير مواصفاتها اهتمام مالكي الأموال الذين تعتمد عليهم الشركة. ولا شك أن مالكي الأموال أشخاص يؤثرون ويتأثرون بما تنجزه مهمة المؤسسة (فريمان: 1984 : 52). لأن مثل هذه المؤسسات تملك القدرة على إدارة مالكي الأموال الكبيرة. وفي الواقع، فإنها تجعلهم يشاركون في تصميم وتطبيق عملية الاتصالات (فريمان: 1984: 79). وتقوم هذه المؤسسات بشكل خاص بالتقارب مع مالكي الأموال في القضايا المهمة وتطلب موافقتهم. كما يتطلب قدرات إدارة كبار مالكي الأموال أيضاً إدخال حدود على استراتيجية تشكيل العمليات، بالإضافة إلى الأخذ بأسلوب فعال في استخدام الموارد يتناسب مع اهتمامات مالكي الأموالي (فريمان: 1984 : 79 ـ 80). ويتطلب إدارة مجموعات من مالكي الأموال بناء مخطط لمالكي الأموال يلخص ويختار الفئات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة. ويمكن وضع هذا المخطط بأشكال عدة، مثل أسلوب الربط الكرينغ وهانت (1984). إذ أنهما فرّقوا بين خمس مجموعات من مالكي الأموال يلعبون دور البواب يمكنون من الحصول على موارد تعتمد عليها الشركة للإنتاج أو تقديم الخدمات، وهذه هي المجموعات الخمس.

1 ـ الترابط المسهّل (مثلاً مالكي الأسهم لتسهيل الحصول على رأس المال).

2 ـ ترابط ـ المدخل العملي (مثل: الموظفين كرأسمال بشري).

3 ـ ترابط ـ المخرج العملي (مثل: المستهلكين الذي يشترون البضاعة الخارجة).

4 - ترابط المعياري (مثل: خروج المؤسسة، ووضع معايير وقيم).
5 - ترابط المنتشر (مثل: المجموعات الضاغطة: تأثيرات الرأي العام).

يمكن تحديد أولويات هذه المجموعات الخمس بالتعرف على أهم مالكي الأموال معتمدين في ذلك على مدير «القوة والشرعية والأهمية» (ميتشل 1997) التي تعطيها الشركة لمجموعة محددة، «القوة» تعني القدرة في التأثير على العمليات. «الشرعية» تشير إلى مدى اعتبار الإدارة كون طلبات مالكي الأموال مبررة و«الأهمية» يشير إلى الفترة الزمنية التي تقدر الإدارة أنها ضرورية لحل خلافات محتملة. وستعطي الأولوية للفئات التي تحقق درجة أعلى في واحدة أو أكثر من هذه المجموعات.

تحديد الأولويات من وظائف الإدارة العليا. وتتلون وجهة نظرهم بشكل كبير بما يدعى «بنظرة المطلع». التي لقي نظرة أعضاء المؤسسة الهادفة (دبنر وألستروم 1995: 172).

إن نظرية المطلع واقعية، ولكنها أيضاً مرتبطة بروابط عملية أو متعلقة بالمؤسسة، ويتعلق الالتزام بنظرة المطلع على حساب نظرة الخارجين بما يلي: أ - التأكيد بأن معلومات المطلع الفريدة التي لا يعرفها الجارجيون، وب - رفض أن يكون هذا الإطلاع والمساهمة مقتنعين بشكل صحيح فيما يتعلق بالفاعلية العالمية، الكفاءة والعدل في التطبيق، (دنبار وألستروم 1995: 175).

يرتبط هذا المفهوم بما تسميه بيتي وبراهالاد (1995) بالمنطق المسيطر، النظرة المتطورة التدريجية للتحالفات المسيطرة داخل المؤسسة فيما يخص كيفية التفاعل مع التطورات الخارجية التي قد يكون لها أكبر التأثير على الشركة. وفقاً لهذه النظرية، اهتمام المؤسسة يركز بشكل أساسي على المعطيات التي تعتبر ذات تأثير على المنطق المسيطر.

المعطيات الأخرى يتم تجاهلها (بيتي وبراهالاد 1995: 7). طبيعة

ميكانيكية الفلترة هي التي تحدد حجم الهوة بين الداخلين والخارجين. اختيار الميكانيكية المرتكزة على مبادئ المنطق المسيطر لتفسير ميل المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية «منطق الجسر» مع مالكي الأموال ذو الأولوية العالية (يتم اختيارهم من قبل التحالف المسيطر) واستراتيجية «منطق المصد» مع ذو الأولوية المنخفضة (ميشل 1997)، وسوف يكون الداخليون الخارجيون قادرين على التفاهم فقط إذا قام بينهم حوار حقيقي، وهو الذي يعرفه كرينغ (1992) بأنه عملية تناظر بالاتجاهين، وهذا يعني استعداد كلا الطرفين لخلق فهم مشترك لوجهات نظر كل منهما وعليهم تعلم كيفية التعاون، «لتقاسم المشاكل ونقاط الضعف، وأخذ القوة من خلال العمل سوية لتفادي العمل الذي تؤدي إليه المنافسة الموجودة». (دبنر وألستروم 1995: 188). لقد طبقت شركة رويال دتش شل هذا الأسلوب بعد تجارب برنت سبار، بير+، ومواضع حساسة أخرى. وتصف الشركة هذا الأسلوب بـ موديل د الثلاثي: يبدأ بالحوار، يتبعه اتخاذ القرار وأخيراً التطبيق، وقد وضعت هذا الأسلوب كبديل لما كان معروف بموديلي د آ د (قرر، أعلى، ودافع) (فان دي فير 1997).

الإدارة المتمركزة حول الذات

إن قدرات إدارة مالكي الأموال الكبيرة أصبحت ضرورة في المجتمع ما بعد الصناعي خلافاً لما كانت في المتجمع الصناعي، ففي الحقبة الزمنية السابقة، كان تركيز الشركات بشكل أساسي على خلق الثروة من خلال التوسع التكنولوجي، بينما في المجتمعات ما بعد الصناعية يتم التركيز على المخاطر التي ترافق خلق وتوزيع الثروة (شريفاستافا 1995: 118). إن مجموعة كبيرة من المؤلفين (مثل فريمان 1984، إيتزيتوني 1988، بوست 1991) يربطون تجاوب المؤسسات بشكل أساسي باحتياجات المجتمع. وقد بين شريفاستافا ضرورة توسيع مدى مسؤولية الشركة تجاه مواضيع أقل مادية

وأكثر طبيعية. يصف هذه «الإدارة الأنانية»، على عكس «الإدارة التقليدية» (المادية). وهذا المفهوم يتطلب «التركيز على خير أو صالح مالكي الأموال بدلاً من قيمتهم، الكفاءة البيئية بدلاً من الكفاءة التكنولوجية، خلق أماكن عمل ذات هدف بدل من زيادة إنتاجية العمل، كهدف رئيسي (شريفاستافا 1995 : 131). ويعطي الكاتب أدلة تبين أن هذا النوع من الإدارة التي وضعها لا تحسن فقط نوعية الحياة، بل تساهم في الأداء الحالي للأعمال. بعد أن نشر مقالة في مجلة «أكاديمية الإدارة» أتبع العديد من المدراء الرواد هذا الأسلوب، بما فيهم آري دي جس في كتابة «المؤسسة الموجودة أو التي تعيش» (1997) وكريس ماكراي في «إدارة عقد الماركة» (1996).

كلاهما أغنى بيان شريفاستافا بملاحظات مثل: «لم يعد الرأسمال مورد نادر لأشخاص والمعرفة هما مفتاح المواقد التي ستكون سبب النزاعات في المستقبل القريب». بالإضافة إلى تقديمهم لمجموعة واسعة من الأمثلة التي توضح متطلبات شريفاستافا المعيارية، بأسلوب أكثر فكاهية بما يثبت ضرورة التحول من منطلقات الإدارة التقليدية باتجاه الإدارة المتمركزة حول ذاتها. إحدى الأمثلة الواردة هي برنامج M3 الكون، الناس والربح» الذي أدى إلى تخفيض التبذر بنحو 500,000 طن، موفراً للشركة مبلغ 482 مليون دولار، وأمثلة أخرى هي شركة أنترفاس، للسجاد التي بدأت تؤجر السجاد، بتنشيط 100٪ من إعادة الصنع. وفاني ماي (شركة فيديرال ناسيونال موتركاج)، التي قدمت فرص للأقليات بأخذ رهن عقاري.

لقد بينت لتخليص هذا القسم، أن «قدرات إدارة مالكي الأموال» العالية تزيد من فوائد المنافسة للشركة. وعلى الشركات أن تختار أكثر مالكي الأموال أهمية بالنسبة لهما، مع أنهما في بعض الحالات قد تضطر للعمل مع غيرهم.

أما عملية تحديد الأولويات في تبسيطها بخليط من المفاهيم المبينة في

نموذج الترابط لـ كريننغ وهافت (1984)، وعناصر الـ PUL (قوة، أهمية وشرعية) (ميتشل، آكل ووود 1997). وستكون هذه المجموعة المنتقاة ملونة بمنطق اتخاذ القرار المسيطر للإدارة العليا. إحدى مميزات المنطق المسيطر تقريباً على كل المدراء في المراتب العليا في الشركات المذكورة، هي التركيز القوي على قيمة حاملي الأسهم. ومع ذلك، فإن طلبات مالكي الأموال أوسع من مجرد عائدات الاستثمارات. لهذا قدمت مفهوم شريفاستافا، الذي يؤكد على ضرورة إجراء التحول باتجاه الإدارة المتمحور حول ذاتها التي تضع القضايا الموجهة ـ للطبيعة في المقام الأول في عملية اتخاذ قرارات الإدارة في المستقبل القريب.

سرد القصة: دروس يجب أخذها في طريقة فهم القصة

إن أعمال شريفاستافا (1995)، دو غوس (1997) وماكراي (1996) تركز على ضرورة تطبيق الشركات لسياسة شمولية طويلة المدى في طريقة اتصالهم بمالكي الموال ويمكن لتجنب الرسائل المتناقضة أن يتحقق من خلال الاتصالات الموحدة نواك وفيلبس 1994 : شولتز 1994). إن نتاج مجموعة واسعة من اختصاصي الاتصالات ضمن المؤسسة (اتصالات التسويق، اتصالات الصحافة، اتصالات المستثمرين، اتصالات الموظفين، إعلام المؤسسة، وأخيراً «وليس آخراً» إيصالات الإدارة) لا يغطي، بشكل تلقائي، رسائل اتصالات مفهومة. فهذه الاختصاصات المختلفة تميل، بشكل طبيعي، لمراعاة مصالح أقسامها بدلاً من المصالح الاستراتيجية لمجمل المؤسسة. وينتج عن ذلك غالباً صورة مجزلة وغالباً متعارضة حين يتم النظر إليها على شكل وحدة موحدة. ويعرف الشركاء مخاطر الاتصالات المجزئة كما يسعون لتحقيق فهم مشترك لكل أشكال الاتصالات الداخلية والخارجية. ويمكن تنظيم مضمون الاتصالات أن يتحقق بعدة طرق أهمها الفهم النظري الذي يمكن تحقيقه طريقة، الدليل المنزلية أو باتصالات التسويق بتطبيق نفس

أسلوب مكافأة ـ تغليف أو الشكل النظري كما في الاتصالات التجارية (أولين 1989).

يمكن تنظيم الاتصال في المؤسسة ككل باستخدام أساليب عمل مشتركة، بنية تعاونية لاتصالات أخذ القررات ونقاط بدء مشتركة (فان رييل 1997)، نقاط البدء المشتركة (سي إس بي إس) هي القيم المركزية التي تعمل كأساس للقيام بأي نوع من الاتصالات المقررة من قبل المؤسسة، ومثال على CSPs هو «الابتكار»، «النوعية» «التأصل في المجتمع المحلي»، «توجهات الغير منشأة للربح» «تصميم منتج قوي»، «دفء» «قيمة المساهم» و«اللاعب العالمي».

ونقاط البدء المشتركة عادة تكون مكتوبة بكلمات منفصلة، ملخصة الصفات المميزة التي ترغب الشركة بالتعبير عنها لتوضح ما هي المؤسسة وإلى ماذا ترمز. وهناك مخاطر في اعتماد هذا الأسلوب:

1 ـ تستعمل الشركات «فقط» كلمات منفصلة يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

2 ـ إن مجموعة من الكلمات لا تضمن تفسير واضح ومتشابه من قبل كل خبراء اتصالات الشركة، للمقصود الاستراتيجي الذي ترمي إليه. فنقطة تركيز كل شخص في الشركة تختلف، أو على الأقل تنصبغ بطبيعة عمله والمحيط الذي يعمل أو تعمل فيه. ونتيجة لذلك ستكون هنالك تفسيرات مختلفة لماهيته وتطبيقات الـ CSP.

والحل لهذه المشكلة، في نظري، يكمن في ربط الكلمات بقصة بطريقة تجعل المضمون مفهوماً من المحصور في الداخل والخارج ويعكس موقفهم الخاص. بمعنى آخر، يجب أن تكون قصة يستطيع كل مالكي الأموال أن يشعروا بالانتماء ويرغبوا بالاستثمار.

(بوج 1991 : 106) يزعم أن سرد القصة هو «العملة المجدية المفضلة

في العلاقات الإنسانية»، فسرد القصص يعترف بمعنى التجارب الفردية بإظهاره كيف تعمل كجزء من كل. والموضوع الأساسي المهم فيه هو أفعال البشر والحوادث التي تؤثر على الكائن الحي، والتي تتشكل ضمن وحدة متكاملة وفقاً للأدوار التي تلعبها هذه الأفعال والحوادث في تحقيق النتيجة (بولكينجورن 1988: 36).

إن القصص أساسية في تكوين فهم ضمن المؤسسة. وعلى الرغم من ذلك، بالإشارة إلى المفاهيم المناقشة سابقاً بخصوص المنطق المسيطر، الحرص واجب فيما يتعلق بالكاتب أو الكتاب الذين يطورون النص (هاتش 1996). من المهم الأخذ بعين الاعتبار من يسيطر على عملية خلق خطوط القصة. هل يجب أن تكون هذه المسؤولية فقط للتحالف المسيطر في المؤسسة، أو توجد هنالك وحدات أخرى لاتخاذ القرار (في المستويات المنخفضة) مشاركة أيضاً؟ وكما سأشرح فيما يلي، رأيي من الضروري إشراك مجموعة ممثلة لأخذ القرار في عملية خلق قصة مؤسسة موثوقة لزيادة فاعليتها.

وترتكز قصص المؤسسة الفعالة على ناحيتين: مصداقيتها وكونها غير مألوفة (باري وإيلمز 1997: 434). ستتحسن المصداقية إذا ألفت قصة المؤسسة من قبل مالكي الأموال الداخليين والخارجين كتوضيح للمركزية والبقاء في المؤسسة، بينما البدع فيتطلب التعبير عن التمييز مقارنة مع المماثلين لها في نفس المجال. وهاتين الناحيتين مهمتين، ولكنهما قابلين للجدل في مواصفاتهما: فالمصداقية تؤثر على البدع بشكل سلبي، والعكس بالعكس، لذا، على المؤلفين تطبيق الناحيتين بشكل مدروس لخلق سرد للقصة فعال (باري وإيلمز 1997: 434). وباري وإيلمز (1997: 434) يعتقدون أن المصداقية سوف تزيد إذا طبعت القصة أولاً، «مفترضين قابليتها للتجسيد». بالإضافة إلى ذلك، من الأحسن أيضاً إذا أمكن إظهارها على الشاشات (تلفاز، صور وهكذا..). من إحدى أساليب المصداقية الماهرة تطوير استراتيجية سرد للقصة بالاعتماد على حبكة أو موضوع عائلي:

الروايات الشعبية، القصص الخيالية، ملاحم رحلات الأبطال أو أي أسلوب عاطفي آخر، أول أسلوبين لا تظهر أهميتهم بالنسبة لخلق قصة المؤسسة، بينما الأسلوبين الأخيرين يبدوان أكثر ملاءمة، ففي نموذج الملاحم، البطل / المؤسسة يجد نفسه في مواجهة عدد من الأعداء و/أو العقبات. إذا تكاتف الكل في الشركة، فإنها تستخرج منتصرة، بازدياد حصصها في الأسواق، أرباحها وضمانات العمل فيها. الحبكات العاطفية قد يمكن تطبيقها حين تظهر المؤسسة وكأنها تقف على قدميها من جديد بعد سقوط، ناتج عن تكبير حجم المؤسسة بشكل مفرط أو التحول عن الخط الأساسي. ينتج هذا النموذج من الشبكات من عودة إلى الأعماق الصافية الموجودة دائماً التي كانت محجبة لبعض الوقت فقط (باري وإيلمز 1997: 437 ـ 8).

مع المحافظة على مضمون القصة، يمكن للإبداع أن يخلق من خلال تحولات في تحويل المسائل الاستراتيجية بشكل دوري. وبذلك، فالمنافسين قد يأخذون دور الخصم لعام أو لعامين، ليتم استبدالهم بقضايا تتعلق بالنوعية، الربح، أو متطلبات حكومية (باري وإيلمز 1997: 438). رأي الشخص أن نجاح قصص المؤسسات يكمن في سردهم أكثر من عرضهم كتابياً أو بطرق بصرية ـ سمعية. كتابة قصة المؤسسة سيزيد من تنظيمها، ولكن يقلل بشكل خاص من إبداعها.

خلق وتطبيق قصة مؤسسة موثوقة

إن خلق قصة للمؤسسة لا يجب أن يكون هو الهدف بل أن يعتبر المساعد الذي يحفز الحوارات المتبادلة بهدف خلق تفهم مشترك (روث وكلينر 1998: 44).

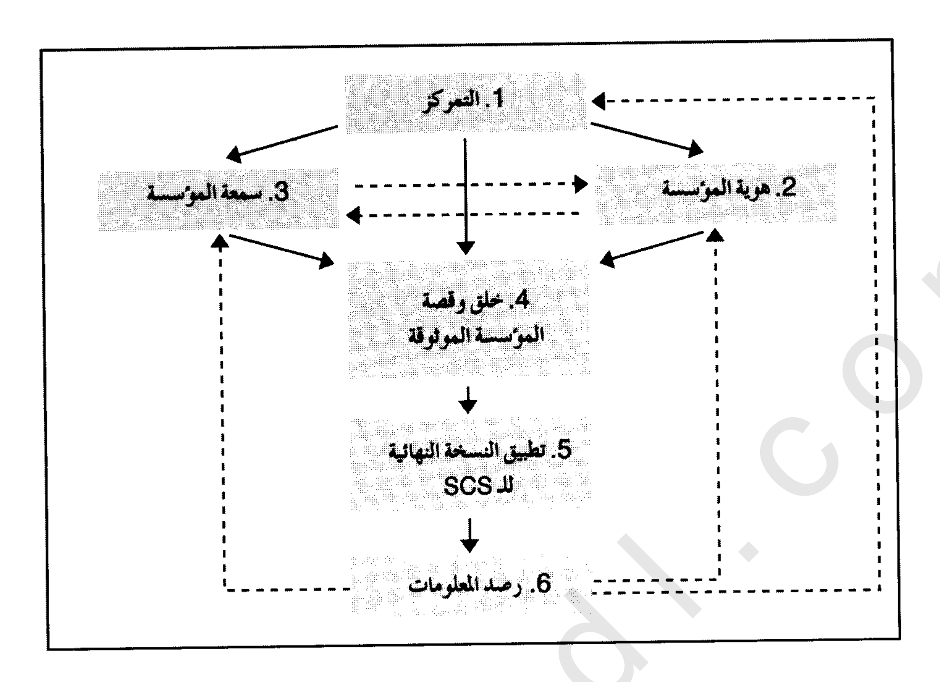
ويمكن للمؤسسة من إيجاد إطار من المراجع التي تنظم مستقبل اتصالات الشركة ككل. والطريقة المثلى ليتحقق ذلك هو بجمع المعلومات بالاعتماد على خليط من البيانات الداخلية (من مقابلات مع أعلى المدراء

والإحصاءات على نماذج من كل مستويات المؤسسة) والبيانات الخارجية (وآراء مالكي الأموال المتعددة). إن عملية خلق القصص، خاصة المتعلقة بتوحيد الموارد الداخلية والخارجية، قد حصلت في مجال الكتابات، على اهتمام محدود، مع بعض الاستثناءات مثل فان مانين (1988)، كولن وبوراس (1994)، سيجي (1994) ورث وكلينر (1998) الشيء الموحد بين كل هذه الكتابات هو التركيز على إشراك الأعضاء الهيئات التأسيسية مع متخذي القرار الداخلين حول النوايا الاستراتيجية لتأمين تطبيق ناجح. وتركز أغلبية هذه الكتابات بشكل أساسي على العمليات الداخلية. ولكن، من وجهة نظري، من غير الممكن التغاضي عن الوجهة الخارجية على الكامل في القسم القادم، سوف أحاول أن أقدم فكرة شاملة عن الطرق التي يمكن استخدامها لخلق قصة مؤسسة موثوقة مرتكزة على ما يقدمه أعضاء المؤسسة بالإضافة إلى حوارات مع أهم مالكي الأموال الخارجين.

كيف نخلق قصة مؤسسة موثوقة؟

يجب أن ترتكز قصة مؤسسة موثوقة على مجموعة من الكلمات الناتجة عن أبحاث كمية ونوعية على مجموعات داخلية وخارجية. وهنا، سوف أشرح كيفية خلط هذه الكلمات لخلق قصة يمكن اعتبارها ذات صلة (أعطيت قيمة مضافة لمجتمع بكل معنى الكلمة) واقعية (خاصة بالمؤسسة)، ومشيرة إلى موقف متجاوب (مشجعة المساندين والمنافسين على الحوار المفتوح مع الشركة حول طموحاتها واختيارات عملياتها).

أنا اقترح مجموعة من 6 خطوات تؤدي إلى خلق، تطبيق، وإذا احتاج الأمر، تكيف لقصة مؤسسة موثوقة لشركة محددة (الشكل 10 ـ 1). وسيكون ذلك على شكل قصة لملحمة رحلة بطل، مركزة بقوة على الشرح المنطقي على سبب كون الشركة، وما تزال ستبقى ناجحة بنوع النشاط الذي تقوم به، والنتائج التي تحققت أو يتوقع تحقيقها في المستقبل القريب.



الشكل 10 ـ 1 خطوات يجب اتخاذها لإيجاد، تطبيق وضبط قصة مؤسسة موثوقة

الخطوة (1) التمركز (اتخاذ الموقع المناسب)

إن التمركز هو الاختيار الاستراتيجي للوصول على مزايا تناسبية في الأسواق. (بورتر 1985). إنها العملية التي تحاول بها الإدارة التكامل بين الرغبات الداخلية والإمكانيات الخارجية، لتمكن الشركة من تحقيق أحلامها. إن تركيبة استراتيجية متطورة تركز على هاتين الناحيتين، بالإضافة إلى طبيعة الاختيارات التي ستتخذ من قبل المؤسسة. اتخاذ القرار بخصوص تمركز استراتيجي غالباً ما يبدأ بدراسة تقارير مقدمة من مراقبين في خط العمل (أو في مقابلات شخصية معهم)، يلي ذلك قائمة لفعاليات وأساليب اتصال المنافسين. يمكن جمع المعلومات الداخلية الضرورية بدراسة المخططات الطويلة الأمد لمجموعات العمل، الأقسام والممتلكات، الحصول على بيانات عن تطورات الربح، أبحاث وتطورات الاستثمارات وعائدات رأس

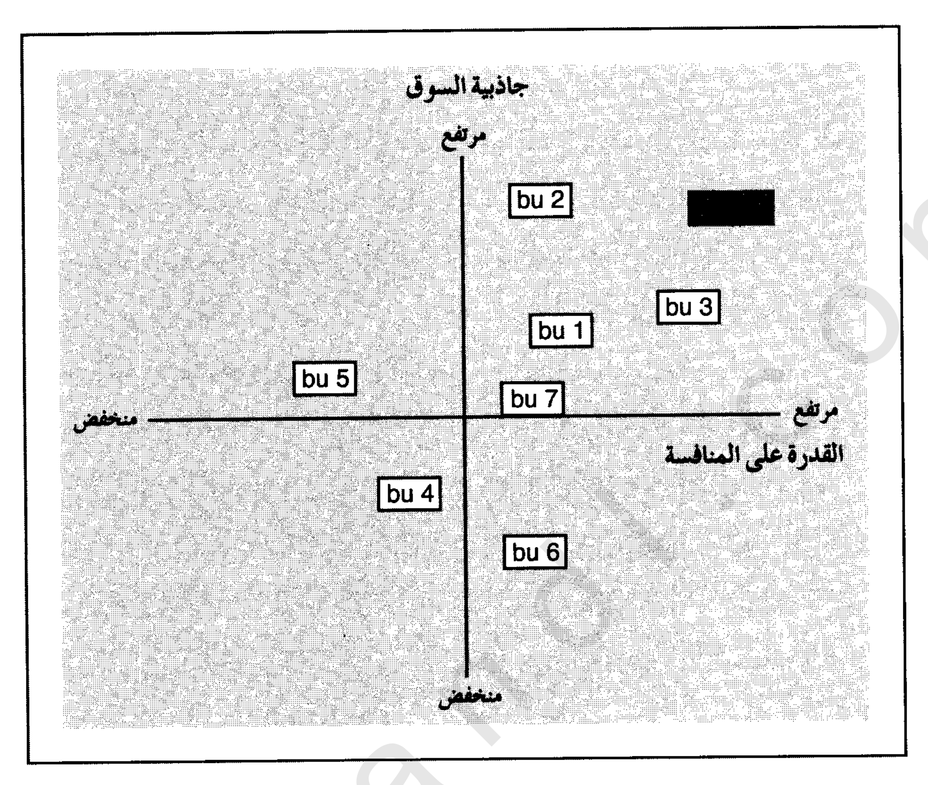
المال المستخدم خلال السنوات الخمس السابقة. تحقيق الخطط المرتبطة بالاستثمارات المخططة سوف تتأثر «بجاذبية السوق» (مثل: نضوج الأسواق، تأثير الأنظمة، البدائل) و«القدرة على المنافسة» (مثل: دورة حياة المنتج، قوة التسويق، حصص السوق، كلفة القيادة، الابتكار). إن موقع وحدة عمل على ميزان «جاذبية السوق» و«القدرة على المنافسة» (الشكل 10 ـ 2) كما يجب أن يرتكز على تقدير المدير لهذه النواحي، بالإضافة إلى الحكم على النواحي نفسها بالاعتماد على دلائل من الخارج.

فالوصول إلى الموقع الصحيح يتطلب مراعاة لكل مالكي الأموال التي تعتمد عليها الشركة. المخطط المذكور في الشكل 10 ـ 2 يميل للتركيز بشدة على تحليل للمحيط «التجاري» (المستهلكين المحتملين). لكي نتمكن من إشراك مالكي أموال آخرين في تحاليل التمركز، ويمكن تطبيق المفاهيم المناقشة سابقاً بالنسبة لأسلوب ترابط كرنيغ وهانت، بالإضافة إلى معيار ميتشل، آجل وود (1997) بشكل يمكن المؤسسة من اختيار أهم مالكي الأموال. أولاً، يطلب من المدراء وصف أهم مالكي الأموال (بالاعتماد على المجموعات المحسن لكرنيغ وهانت). في المرحلة التالية يطلب فهم تقييم كل نوع من مالكي الأموال على أساس قابلية التفاعل معهم، النفوذ الذي يملكونه على المؤسسة، وتقدير المدراء لدرجة منطقية طلبات مالكي الأموال.

وفي الشكل 10 ـ 1 مثال لتطبيق هذه الطرق.

الخطوة (2) هوية المؤسسة الحالية والمطلوبة

تتعامل هوية المؤسسة مع كيفية تقديم نفسك لمالكي الأموال الداخليين والخارجين، ليمكن تميزها برموز تبين شعار واسم المؤسسة، ورموز توضح ما تفعله الشركة ولماذا تفعله، وما الذي يجعلها الشريك المفضل في العمل. إن العنصر الأول المذكور يشير إلى ما أسميه «رؤيا الأهل»: درجة رغبة الأجزاء المكونة للمؤسسة من إظهار أنفسهم تحت اسم الممتلكات. العنصر



الشكل 10 ـ 2 جاذبية سوق وحدة العمل وقابلية المنافسة

الثاني ينعكس فيما أسميه «الاتفاق على المحتوى»: درجة موافقة كل الأجزاء المكونة للشركة على رسائل الهامة المعبرة عن الأسئلة، لماذا، ماذا وكيف المتعلقة بالمؤسسة ككل (فان رييل 1997).

أما الوضع الراهن والمطلوب فيما يقلق برؤيا الأهل والاتفاق على المحتوى فيمكن وصفه بسؤال المدراء في كل وحدات العمل تحديد الأوضاع الراهنة والمطلوبة (شكل 10 ـ 3).

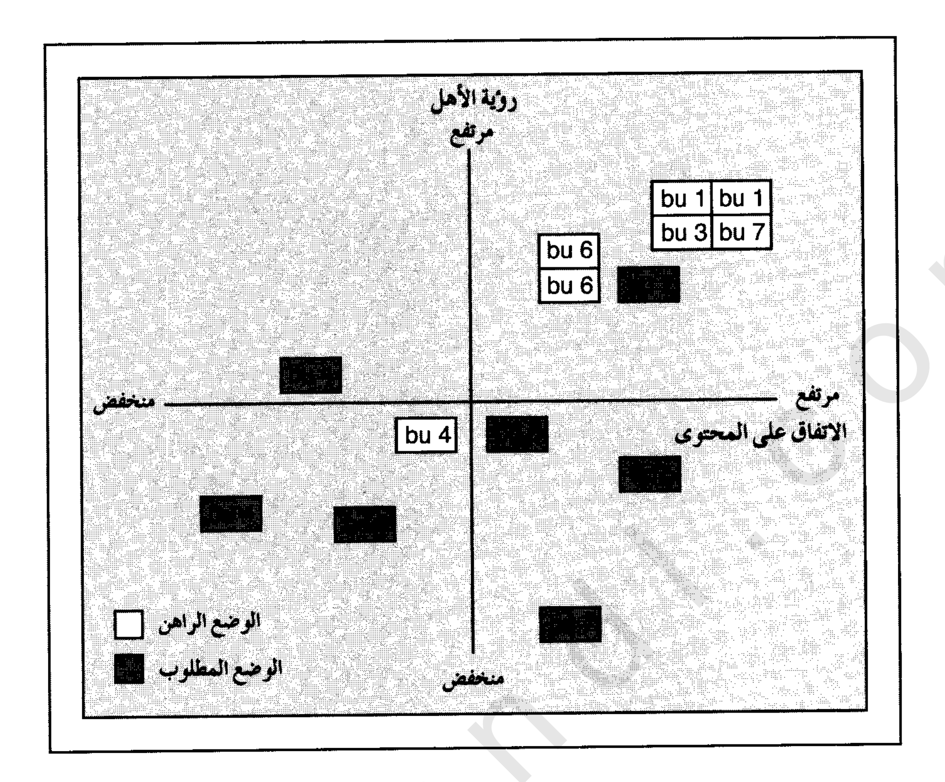
وتظهر التجارب مع مجموعة متنوعة من الشركات طبق فيها هذا الأسلوب أن معظم المدراء قادرون بسهولة على تحديد درجة رؤيا الأهل، ولكنهم، غير متأكدين من طبيعة المحتوى الذي يظهر أنه القاسم المشترك في رسائل اتصالات المؤسسة في شركتهم. باستعمال هذا كنقطة بداية لمناقشات

إضافية، فإن المدراء مستعدين دوماً للمشاركة في أبحاث إضافية تساعد على توضيح القاسم المشترك في رسائل المؤسسة الهامة.

الجدول 10 ـ 1 تقييم نفوذ، شرعية وأهمية (المساهمين) في القرار

المساهمون	قوة ونفوذ	شرعية	الحاح وأهمية
أسواق مالية		*	
أسواق العمل	*	*	*
منظمات الفروع	*		
الوكالات المنظمة	* * *	* * *	* * *
السياسة	* * *	* * *	* * *
الحكومة	* *	* *	* *
الاتحادات	*	*	
منظمات المستهلكين	*	* *	
الزبائن	*	* *	
الموظفين			
خطوط الطيران			
جماعات البيئة			
سوق النقل			

إن وضوح إضافي في شرح ميزات ماركة شركة (وبالتالي، إضافة وتحسين أساسات بناء قصة المؤسسة الضرورية) يمكن، مثلاً، الحصول على تنظيم تركيز مناقشات المجموعات مع المدراء في كل وحدة عمل، وتطبيق أسلوب «بيت العنكبوت» هذا أسلوب نشيط لتوضيح مواصفات وهوية المؤسسة المرغوب فيها (المحتوى). (برنستين 1984) هذه التقنية النوعية، مرتكزة على مناقشات المجموعة مع ممثلي المؤسسة المهمين، يدفع المدراء على تقديم تفسيرهم لقصة المؤسسة، مثل كيفية وضعهم للقصة في أعياد الميلاد، المؤتمرات وغير ذلك.



الشكل 10 ـ 3 درجة رؤيا الأهل والاتفاق على المحتوى

يشجع المدراء على تقديم وصف مفصل لشركتهم قدر الإمكان. وبعد هذه المناقشات «المفتوحة». يطلب من الأشخاص تقديم كلمات مهمة لاستعمالها في وصف حقيقة ماهية الشركة و/أو ما يجب أن تكون. هذه الكلمات المختارة، التي اختبرت باجتماع آراء من مجموعة المشتركين يجب أن تقييم على معيار من 1 (غير ملائم إطلاقاً) إلى 10 (ملائم جداً) بالنسبة للوضع الراهن والوضع المطلوب معاً، ويعطي بالنتيجة جدول مثل الشكل 10 ـ 2.

هذا فقط مثال افتراضي كما ذكرنا سابقاً. ومع ذلك، فهو يمثل النتائج التي كان يمكن جمعها بسهولة ضمن مؤسسة. وهذه الأساليب هي نقطة بداية جيدة لخلق قصة مؤسسة موثوقة ويجب الانتباه إلى أن الكلمات المنتقاة تدل

على عبارة اصطلاحية داخلية، ولذلك، فإن بعض الكلمات ممكن أن تعتبر ملائمة بشكل خاص لمالكي الأموال الداخلين. ويجب أن تقارن مع وجهة النظر الخارجية. وهذه النتائج الداخلية الأولية يجب ألا تقيم بشكل أساسي وفق طبيعة الكلمات المنتقاة نفسها. ولا تعتبر أهمية هذه القضية من حيث مواصفاتها الإيجابية والسلبية أساسية في خلق قصة المؤسسة. أهم درس يمكن تعلمه من البيانات الناتجة من خلال مناقشات المجموعات هذه هو أن أثمن المعلومات التي يمكن الحصول عليها هي تلك الكامنة وراء الكلمات المقدمة من قبل المشاركين، يجب التذكر أن المشاركين يعبرون فقط عن وجهة نظرهم فيما يقلق العناصر الأساسية لقصة يرغبون في سردها عن الشركة.

الجدول 10 ـ 2 نتائج تحاليل الشبكة (بيت العنكبوت)

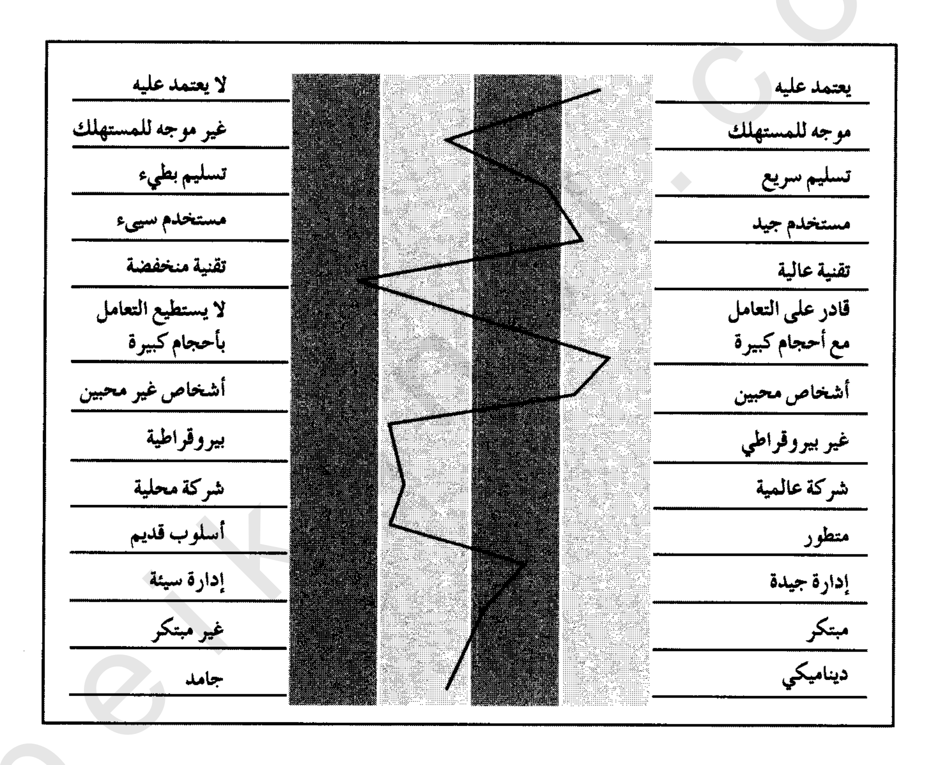
نتائج تحاليل الشبكة	الراهنة			المطوبة			الفرق
	عالي	منخفض	وسط	عالي	منخفض	وسط	
الشركة الشاملة	5	8	2,7	8	9	6.8	– 1,4
شركاء في العمل	6	8	6,9	8	10	8.8	– 1,9
تسليم سريع	8	9	8,6	8	10	9.8	– 0,3
موجة للمستهلك	4	7	6,2	8	9	5.8	– 2,3
قابلية التعامل بأحجام كبيرة	7	8	7,5	8	9	4.8	– 0,9
مدير ممتاز	6	7	6,9	8	10	6.8	– 1,7
مقدم الخدمة	4	7	6,0	7	10	7.8	– 2,7
قابل للاعتماد عليه	8	8	8,0	8	10	7.8	– 0,7
تقنية متقدمة	5	8	6,9	8	9	6.8	– 1,7
ثقافة مفتوحة/ غير رسمية	6	7	6,8	8	9	1.8	– 1,3

الخطوة (3) تحليل السمعة واتجاهات الرأي العام

إن سمعة شركة يمكن دراستها بطرق مختلفة. أغلب الشركات الكبيرة قد تستخدم درجات السمعة الشائعة، مثل فورتشن، برايس واتر هاوس، كوبرز فايننشال تايمز، آسيان بيزنس وغيرها (فومبرون 1998). هذه الدرجات ترتكز على ما يقدمه متخذي القرارات، أي أشخاص في مراكز مسؤولة في الشركات الرائدة ومؤسسات القطاع العام في بلدان محددة. ويطلب منهم أن يشاركو في تقدير السمعة لأنه يعتقد أن لديهم خبرة ـ أكثر من الوسط ـ عن الشركات التي سيقدمون بتقييمها، من حيث حسن أطلاعهم وتقديرهم. إن الدراسات الأكاديمية تنتقد بشدة درجات السمعة. فريكسل ووانغ (1994)، مثلاً، يقول أن هذه الدرجات تدل بشكل أساسي على الوضع الحالي للشركة. وينظر بعض المؤلفين الآخرين إلى الدرجات على أنها متميزة لأنها مبنية على آراء مجموعة منتقاة من الأشخاص. وعلى الرغم من ذلك، وسواء أكان ذلك صحيحاً أو لا، فهي لا تبدو مؤثرة على شعبية هذه الدرجات، أنا أعتقد أن الدرجات تعطي، من ضمن أشياء أخرى، مرجعاً مهماً لخلق قصة مؤسسة موثقة. إن سمعة الدرجات الوحيدة هي احتمال تحليل اتجاهات في السمعة لشركة ما مقارنة مع منافسيها المباشرين، وذلك على مدى فترة طويلة من الزمن.

في التطورات الحاسمة في دورة حياة شركة، مثل حالة خلق قصة مؤسسة موثوقة، من الضروري تطبيق ـ قياسات خاصة ـ من معطيات سمعة شركة محددة. هذه البيانات يمكن الحصول عليها من مجموعة كبيرة من الطرق (مثلاً: مقياس الموقف، فوتوسورت، كيو سورت ناتورال غروبينغ، كيلي ريبورتوري كريد، لادرينغ)، ولقد حللنا زميلي وأنا، في مقالة ظهرت في مجلة سمعة المؤسسة، إيجابيات وسلبيات هذه الطرق الست (انظر فاريبل 1998). وتوصلنا إلى نتيجة، نظرياً، أن أحسن أسلوب هو الخلط لطريقة مفتوحة واحدة على الأقل (يفصل اثنان) وواحدة مغلقة، حيث يظهر

أن الطرق المفتوحة تقدم وصف نوعي ملائم (كما يراها الموجودون في الخارج) المؤسسة يمكن استخدامه كمدخل للطرق المغلقة. الدراسة البيانية هي طريقة مغلقة رخيصة نسبياً، تستعمل غالباً. وهذه الطريقة باعتمادها على مزيج من الصفات المميزة الداخلية والخارجية ممكن أن تعطي نتائج كما في الشكل 10 ـ 4.



الشكل 10 ـ 4 نتائج دراسات بيانية لسمعة شركة محددة

الخطوة (4) خلق وتثبيت قصة المؤسسة الموثوقة

إن البيانات الداخلية والخارجية التي جمعت سوف تمكن مستشار من وضع مسودة قصة مؤسسة موثوقة، ويمكن فعل ذلك بكل بساطة بكتابة وعد الشركة الأساسي، بالاعتماد على تفسيرات البيانات التي جمعت في

الخطوات 1 (التمركز)، 2 (الهوية) و3 (التقلبات طويلة المدة في الرأي العام بخصوص الشركة، بالإضافة إلى نتائج سمعة المؤسسة المحددة). إن بيان الوعد يجب أن يكون نص كامل بجمل عادية وبنية واضحة. هذه فترة حاسمة في خلق قصة مؤسسة موثوقة، فالآن، ولأول مرة في عملية اتخاذ القرار، تتحول الكلمات إلى جمل مجبرين المدراء أن يكونوا واضحين بالنسبة للمعنى الذي يجب أن تأخذه الكلمة ضمن إطار هذه الشركة فجملة كاملة مثلاً تقول ما هو «شريك في العمل» توضح الكثير حول ماهية الشركة و/أو ماذا تريد.

إن خلق نص بيان الوعد يمكن (وبرأيي يجب) أن يتم تحضيره ضمن مجموعة صغيرة لا تتعدى الأربع إلى ستة أشخاص. وتسلم ذلك كلياً لمستشار المركز، الذي يجب اعتباره بداية قصة مؤسسة موثوقة، يجب أن تتم مراجعة ونقد المعطيات من قبل أكبر عدد من الأشخاص من داخل ومن خارج الشركة. وهذا سيتحقق أمرين: الأول: سيجمع تعديلات تؤدي إلى تحسين صفات القصة الملائمة والواقعية. ثانياً: اشتراك العديد من الأشخاص في عمليات اتخاذ القرار سوف يشكل إجماع بالرأي حول ملاءمة النص.

هناك أساليب متعددة للحصول على معلومات، يمكن استعمالها زيادة المشاركة في خلق نص ملائم وواقعي. والبيانات الداخلية يمكن تأمينها عن طريق استبيان للرأي كتابي يوزع، مثلاً: على كل مدراء التسويق والاتصالات في الشركة، طالبين فهم تقييم نص مسودة يوضح النواحي التالية:

1 ـ وعد الشركة الأساسي.

2 ـ نوع الإثباتات التي يمكن أن تقدم لدعم هذا الادعاء: و

3 ـ اللهجة التي يرغبون في استعمالها لجعل الرسالة أكثر جاذبية.

ويوضح الجدول 10 ـ 3 نوع المعلومات التي نحصل عليها في حال تطبيق هذه الطريقة.

من الطرق المطبقة غالباً لتقدير مدى الدعم الخارجي لمسودة قصة الشركة هي استفتاء للجمهور الخارجي المهم بالاعتماد على طريقة آي دي يو لـ روستير وبيرسي (1997). إن اختبار مالكي الأموال يجب أن يتم على اختيارات محددة من قبل المدراء الداخلية (انظر جدول 10 ـ 1). إن أسلوب الـ IDU يركز على تطور الجمهور الخارجي فيما يتعلق لدرجة تقديرهم لصفات مميزة محددة للشركة على اعتبارها «ضرورية» و«فريدة». وتقيّم أيضاً مدى إيمان الجمهور الخارجية بقدرة الشركة على تقديم هذه الصفات. ويجب أن نبقي في ذهننا أن كلمة اختيار المستعملة في استفتاء الجمهور الخارجي يجب أن تعاد صياغته، لأن هؤلاء المشاركين ليس من المتوقع أن يفهموا المصطلحات الفنية الداخلية. وتظهر نتائج أسلوب IDU في الجدول 10 ـ 4.

الجدول 10 ـ 3 نتائج الاستفتاء الداخلي في تقييم بيان الوعد

الصفات المميزة المذكورة في بيان الوعد	نتائج الشبكة	الدعم الداخلي لهذه العناصر	الإثباتات المعطاة من قبل المدراء الداخليين
شركة عالمية	8,6	وسط	تسليم في 200 بلد في كل أنحاء العالم
شركاء في العمل	8,8	جيد	شهادة مستهلكين
تسليم سريع	8,9	جيد جداً	95٪ سلم في اليوم التالي
موجه للمستهلك	8,5	جيد جداً	درجات لرضى المستهلك
القدرة على التعامل بكميات كبيرة	8,4	وسط	أرقام الكميات المتعامل بها
مستخدم ممتاز	8,6	وسط	معاش وشروط العمل
الخدمات المقدمة	8,7	جيد	من المعلومات إلى التسليم
يعتمد عليه	8,7	جيد جداً	99٪ مسلم إلى العنوان الصحيح
التقنية	8,6	جيد	آليات حديثة جداً
ثقافة مفتوح/ غير رسمية	8,1	جيد	شهادة شخصية

الجدول 10 ـ 4 نتائج استفتاء خارجي يقيم ملاءمة وواقعية بيان الوعد المقترح

الصفات المميزة	الأهمية	التسليم	التمييز (الفردية)
1 ـ تسليم إلى العنوان الصحيح.	10,0	7,2	6,6
2 ـ يحافظ على الوعد	9,9	7,00	4,4
3 ـ تسليم إلى كل أنحاء العالم	9,8	6,9	7,2
4 ـ خدمة سريعة	9,1	7,2	5,3
5 ـ جيد في المنطق الرمزي	9,5	7,0	5,3
6 ـ سهولة الحصول عليه	9,5	7,1	3,8
7 ـ يعطي قيمة مضافة	9,1	6,8	4,8
8 ـ الزبون	8,9	6,7	3,6
9 ـ محترف	8,8	7,1	4,4
10 ـ تقنية	9,3	7,1	6,5
11 ـ جودة عالية	9,4	6,9	4,8
12 ـ الأمانة	9,8	7,5	4,7
13 ـ اتصال شخصي	7,9	6,8	3,5
14 ـ الشعور بالثقة	7,8	6,6	3,8

للحصول على تحليل بيانات أكثر تطوراً مع استعمال أسلوب IDU يتحقق بدراسة إحصائية لتأثير الأهمية والفردية في التسليم، والتي توضح مجموعة كلمات محددة (ملخصة بإشارات محددة) تعتبر حيوية في نظر الجمهور الخارجي. بعد ذلك، أحسن طريقة لتعديل القصة هي باتباع نفس الأسلوب ولكن بصورة عكسية، بالاعتماد على العديد من مالكي الأموال المعتبرين أساسيين في نظر الإدارة، ويظهر في الشكل 10 ـ 5 مثال على نتائج لمجموعة من مالكي الأموال.

إن المعلومات التي تم جمعها فيما سبق تمكن من الانتقال إلى الخطوة

التالية في خلق قصة مؤسسة موثوقة. بالاعتماد على التقييم الداخلي لبيان الوعد (بما في ذلك إثباتات، اقتراحات نبرة الصوت)، بالإضافة إلى التقييم الخارجي، وأنا أنصح بإقامة جلسة تركيز جماعية مع الإدارة العليا، مقترحين عليهم بناء الموديل الذي يدعى سي. أي. آر. CAR. وهذا عامل يساعد على ترجمة شكل القصة حسب أسلوب سرد ملحمة أسفار البطل، إلى أسلوب قصة الأسلاف ـ النتائج.

CAR هي مختصر لعوامل النجاح الخطرة، النشاطات والنتائج. والـ CAR يركز على عوامل مثل:

1 ـ كيف تعمل المؤسسة.

2 ـ في أي مجال هي مختلفة عن منافساتها.

3 ـ ما الذي يجعل هوية المؤسسة باقية.

إن العامل الثاني في أسلوب CAR (النشاطات) يجب على السؤال الذي يتكرر طرحه (والإجابة عليه صعبة) والمتعلق «بأي عمل نحن»:

1 ـ ما هي مجموعة منتجات أسواق المؤسسة الأساسية.

2 ـ في أي بلاد.

آخر عامل في أسلوب CAR يمثل نتائج كل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، مثل:

1 ـ إرضاء المستهلك.

2 ـ زيادة الحصص في الأسواق.

3 ـ إيرادات عالية للاستثمارات.

4 ـ التقدير من قبل مالكي الأموال الداخلين والخارجين.

5 ـ المقام.

ويجب إعطاء المشاركين في مجموعة التركيز أولاً كل المعلومات التي تم جمعها عن رؤيا والتفضيلات فيما يتعلق بالاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة (التمركز)، الهوية والسمعة مشتركة مع التقييمات الداخلية

والخارجية لبيان الوعد. بعد مناقشة النتائج المحققة في هذه المرحلة، يطلب من المشاركين تشكيل رؤيا مشتركة، مفصلة قدر الإمكان، لـ«عوامل النجاح الخطرة»، «النشاطات» و«النتائج» للشركة التي يعملون فيها. وللمساعدة في خلق هذا الأسلوب يبدأ العمل ببساطة بتحديد مكعبات (لـ C, A, R)، متصلة مع بعضها بأسهم تشير إلى العلاقات السببية بين العوامل الثلاث في أسلوب CAR . الخطوة التالية ممكن أن تكون بتقديم مثال عن شركة في فرع أو مجال مختلف تماماً. وهذه هي بعض الإرشادات الضرورية التي يجب إعطائها للمشاركين في مجموعات التركيز:

1 ـ ابدأ بما يبدو الأبسط، وهو وصف النشاطات الأساسية للشركة.

2 ـ تابع بنوع النتائج التي تعتقد أن الشركة قد حققتها أو يجب وتستطيع أن تحققها.

3 ـ الخطوة التالية هي البدء بالتفكير حول العلاقات السببية بين الرؤيا المختلفة المتشكلة ضمن المكعبات في قسم الأسلاف من أسلوب CAR (عوامل النجاح الخطرة).

4 ـ اسمح لنفسك بالحركة السريعة من عنصر إلى آخر من أسلوب CAR، حيث أن القررات المتحدة في قسم تؤثر بشكل كبير على القرارات في الأقسام الأخرى.

5 ـ اسمح لنفسك (أو أجبر المجموعة) بوضع نسختين معدلتين (وهذا، يناقش مع كل أعضاء مجموعة التركيز) على الأقل. من أسلوب CAR .

6 ـ حلل أسلوب CAR الأخير، فاصلاً عناصر تعلم «بـ أحمر» (مشيراً إلى عناصر أسلوب CAR التي تحتاج للتحسين أولاً قبل أن يتم ترفيعها إلى عنصر أساسي في هوية المؤسسة بالنسبة للعالم الخارجي). أو «أخضر» (أن هذه العوامل يمكن تبريرها بالارتكاز على نتائج سابقة).

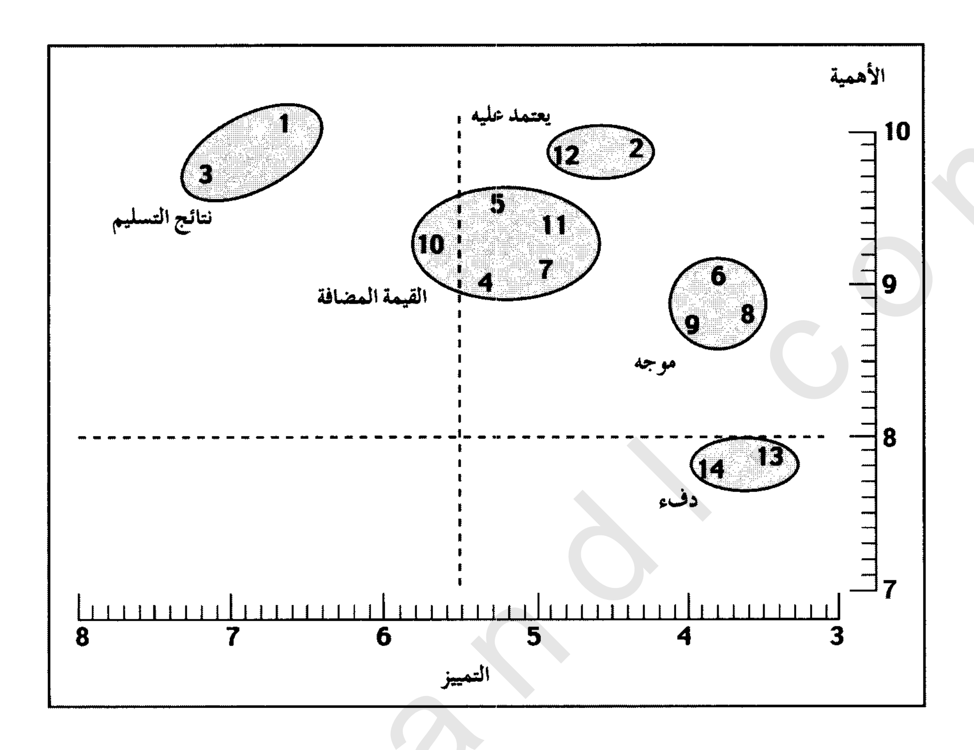
ولتوضيح نتائج تطبيق هذا الأسلوب، وصفنا الشكل 10 ـ 6 كأسلوب افتراضي.

الخطوة (5) تطبيق الفسحة النهائية لقصة المؤسسة الموثوقة

إن تخيل فكرة (في هذه الحالة قصة مؤسسة) يبدو مثيراً للحماس، خاصة بالنسبة للمدراء المرتبطين مباشرة بها. وعلى عكس بناء نص بيان الوعد، فإن تخيل أسلوب الـ CAR يحقق شيء حيوي في سرد القصص: يمكن الأشخاص، إلى حد ما، من استخدام تفسيريهم لقصة الشركة. ومن ناحية ثانية، يضطر الأعضاء المؤسسين من البقاء ضمن الإطار الذي تخيلوا منه الأسلوب، محققين على الأقل الحد الأدنى من الفهم من طريقة سرد القصة.

يمكن استخدام قصة المؤسسة كمصدر للإلهام على مختلف المستويات. ومع ذلك، إذا استخدمت كوسيلة اختصار لإنتاج رسائل عملية متعلقة بالإعلام، يجب أن تكون واقعية. والحل يكون تنظيم تحويل القصة إلى رسائل نهائية بمساعدة ما يدعى بنقطة البداية المشتركة CSPs. وكما ذكر سابقاً، يمكن للـ CSP أن يوصف كقيمة مركزية تعمل كأساس كبدء أي نوع من الاتصالات تتصورها المؤسسة. هذه القيم يجب أن تبقى ثابتة قدر الأمكان، على الرغم من أنها سوف تتغير مع الوقت بسبب التأثير الداخلية والخارجية، كل سنتين أو ثلاث سنوات، يجب على مدير اتصالات المؤسسة أن يختار مجموعة لا تتجاوز الخمس من الـ CSPs. ومن الطبيعي أن هذه الـ CSPs يجب أن تكون مرسخة في موديل الـ CAR (وقصة المؤسسة الأساسية). وللتمكين من تطبيق هذه المواضيع، يجب أن تحظى باهتمام مستمر من قبل كل أقنية الاتصالات الحيوية التابعة للمؤسسة، ويمكن تنظيم ذلك كما يظهر في الجدول 10 ـ 5.

ولكن، العمل بـ CSP هو فقط مساعد لتحقيق فهم رسمي لاتصالات الشركة. ولا يجب (برأيي) أن ينظر إليه كقاعدة للمؤسسة، مما يقتل الابتكار ولا يساعد على القبول الموضوع. بنظري، قوة قصة مؤسسة موثوقة تكمن



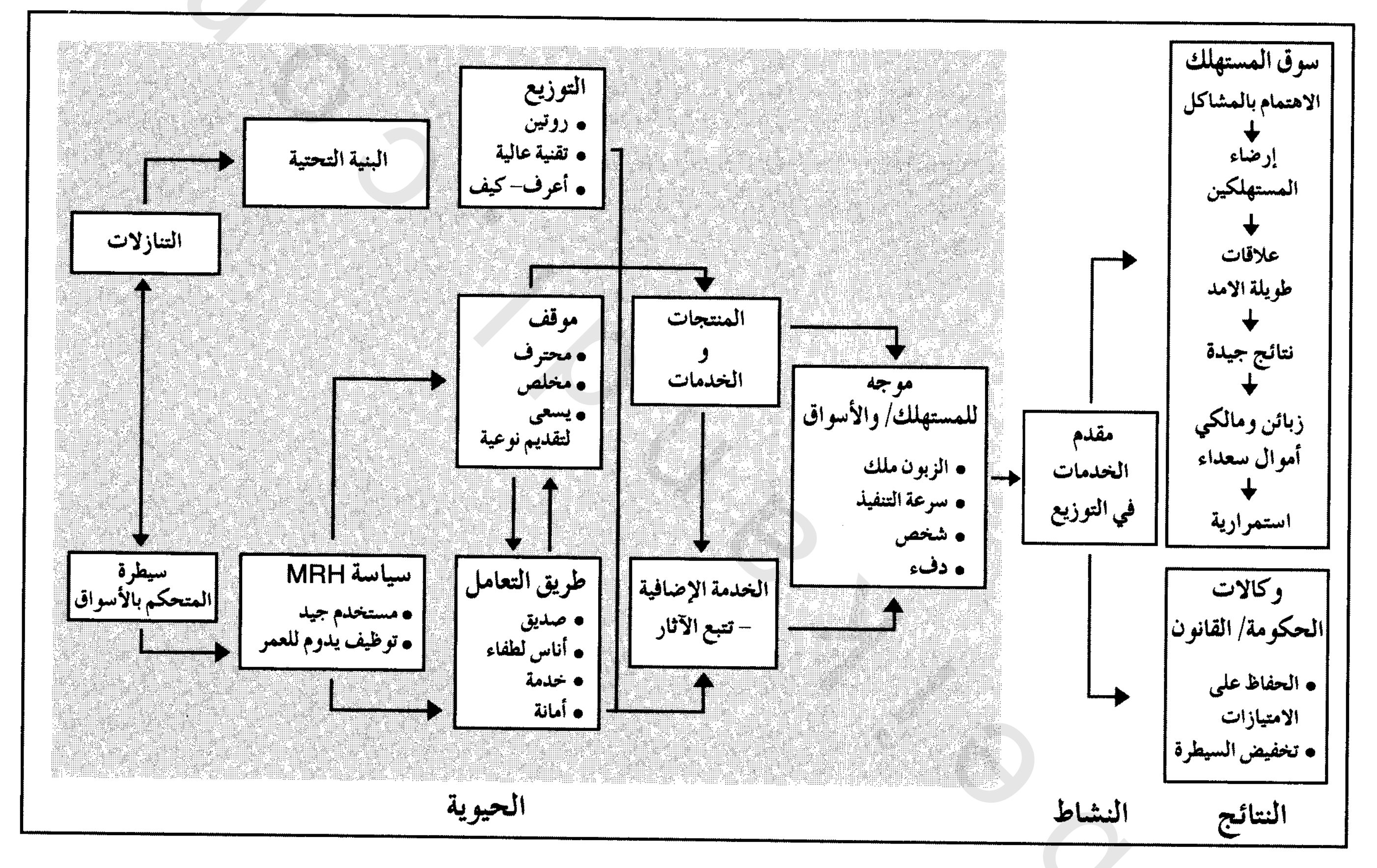
الشكل 10 ـ 5 نتائج استفتاء داخلي ـ التميز مقابل الأهمية

في خلقها وسردها. وتزيد قوة تأثير القصة كلما زاد عدد الممثلين للتحالفات المسيطرة، الذين يسردون القصة.

الخطوة (6) مراقبة نجاح قصة مؤسسة موثوقة

إن قصة مؤسسة موثوقة هي وحدة ديناميكية وليست جامدة. هذا يعني أن القصة لن تنتهي أبداً. إنها حية مثل المؤسسة نفسها. فإذا تغيرت المؤسسة أو البيئة المحيطة بها فإن القصة ستتغير أيضاً. وكما ذكرنا سابقاً، فإن إحدى مواصفات قصة مؤسسة موثوقة هي الأسلوب الذي خلقت ونقلت به.

والأفضل هو إيجاد أسلوب يشجع المؤيدين والمعارضين على المشاركة



الشكل 10 ـ 6 مثال افتراضي لأسلوب الـ CAR

في حوار مع الشركة. إن مواقع الأنترنيت هي أسلوب الأكثر انتشاراً هذه الأيام في خلق جوار مع الجمهور الخارجي، مع أن الطرق التقليدية مازالت قيّمة. تخيل شركات تنظيم بكل بساطة «عشاء القائد» بشكل دوري، بحيث تمكن مالكي الأموال الأساسيين من سماع والإيجابة على ما يعتقد أنه مميز أو مهم وما يجب أن يتم تحسينه في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يطبق كامل سلسلة دراسات السوق التقليدية لمعرفة وتتبع آثار الاتجاهات المهمة في تقدير الشركة، وبنتيجة ذلك تغيير القصة.

ليس فقط خلق، بل استمرارية القصة الناجحة يتوقف على الدعم الداخلي. والاستمرار في الدعم الداخلي برأي، يتحقق فقط بوضع بيانات مفصلة باستمرار، تجمع فيها البيانات عن درجة الدعم للوضع الحالي، وليس من شك في ضرورة أخذ الآراء الخارجية عمل الجد، ولكن هذا لا يعطي سبباً كافياً لاعتبار أن الآراء الخارجية يجب أن تكون أكثر أهمية من الآراء الداخلية.

الجدول 10 ـ 5 تحويل قصة المؤسسة الموثوقة إلى نقطة بداية مشتركة كإطار ومرجع لتنظيم كل الاتصالات

أقنية الـ CSP	خطابات الإدارة العليا	الإعلام الداخلي	موقع أنترنت	التمرير السنوي	دعاية المؤسسة	المعارض
القدرات: تقنية عالية						
قابلة الاعتماد: مخلص						
القيمة المضافة: متابعة الآثار						
توجيه المستهلك: الأمانة						

مناقشة واستنتاجات

إن قصة مؤسسة موثوقة ليست ضمانة للنجاح، بل وسيلة لزيادة الفهم المشترك بين مؤسسة ومالكي أموالها. إن خلق وتطبيق قصة مؤسسة ناجحة ليس مجرد موضوع استعمال الأساليب وطرق «صحيحة»، بل فوق كل شيء، الرغبة الصادقة في تطوير قصة سوف تحسن فعلاً نوعية اتصالات المؤسسة في المنظمة.

إن قصة مؤسسة موثوقة يمكن أن تكتب في وثيقة رسمية (بحث موجز عن المؤسسة، موقع أنترنيت، نشرات داخلية، وغيرها). يجب أن تستعمل القصة في الإعلام بشكل متنوع وأن يكون لها هدف طويل الأمد، والأهم من ذلك، يجب أن تسرد القصة: إن سرد القصة أهم من الإثباتات الكتابية التي تثبت وجوده، الاتصال الشفهي مقنع أكثر (الاتصالات الشخصية أكثر تأثيراً من الأسلوب الغير مباشر عن طريق الإعلام المكثف)، ويمكن الحاكي من التركيز على النواحي التي يمكن أن تكون جذابة لجمهور محدد، إن قصص كهذه يمكن تحقيق أهداف داخلية (وضع قوانين، ضمنياً، تتعلق بتصرفات أعضاء المنظمة المرغوب فيها) ويمكن أن يضع خطوط أساسية للتطلعات الخارجية (يمكن الشركة من الحصول على مورد تعتمد عليها). إن مدى توسع القصة، شكلها وأسلوب ابتكارها يمكن أن يختلف، حسب أهداف المؤسسة والمجال الذي تعمل فيه. والفكرة الأساسية يجب، مع ذلك، أن تبقى ظاهرة، خاصة في رسائل الشركة الهادفة لتحسين سمعة المؤسسة مع مالكي الأسهم الأساسين.

في هذا القسم ناقشت خليط من عدة أساليب يمكن تطبيقها لخلق وتطبيق قصة مؤسسة موثوقة. هنا يمكن الوصول إلى ثلاث استنتاجات:

1 ـ إن قصة مؤسسة سوف تكون موثوقة إذا احترمت كل الاعتبارات. وهذا يتضمن وجهات نظر مختلفة لمالكي الأموال التي تتطلب

بالنهاية حوار مفتوح مع كل مالكي الأموال ومع ذلك، فإن الاستعمال الإرادي لمعطيات من معارضي ومساندي مالكي الأموال لا يعني أن المؤسسة ليس لها الحق والواجب في تحمل مسؤولية طريقة تقديم نفسها للجمهور الخارجي والداخلي.

2 - إن التجربة مع العديد من المنظمات في خلق صورة المؤسسة الموثوقة علمتني ضرورة ليس فقط الحصول على بيانات من الجمهور الخارجي والداخلي، بل فعل ذلك بالطريقتين الكمية والنوعية. فالقصة التي تنقصها معطيات من مالكي أموال أساسيين، أو التي تستعمل معطيات مبنية «فقط» سواء أكانت على «وقائع وأرقام» أو «انطباعات وهمية»، لن تنجح أبداً.

3 - إن خلق قصة يتطلب جاهداً من أعضاء المنظمة يضاهي جهد مالكي الأموال الخارجين في تطوير فهم وتقدير لها. لذا فإن من الضروري تعلم الصبر (الممثلين الداخليين)، سواء في خلق أو في تطبيق قصة مؤسسة موثوقة.

يمكن اختتام الموضوع بأن قصص المؤسسات الموثوقة تكون أدوات فعالة في تحقيق درجات عالية من الاعتبار والثقة ضمن مالكي الأموال الداخليين والخارجيين، إذا تحققت أربع معايير. يجب على القصة أن تكون معتبرة «ملائمة» من قبل هذه المجموعات (وصف النشاطات التي تبدو أنها تعطي قيمة مضافة) «واقعية» (وصف ماهية الشركة وطبيعة عملها) «موثوقة» (إيجاد التوازن الصحيح بين الطلبات التنافسية لكل مالكي الأموال) «والمستجيبة» (تشجيع الناس فعلاً على المشاركة في حوارات مفتوحة مع المؤسسة). إن فعالية قصة المؤسسة سوف تزيد أيضاً إذا ما سردت القصة مرات عديدة، خاصة من قبل التحالف المسيطر، كل على طريقته وبأسلوبه ضمن حدود وصف أسلوب الـ CAR.

وأخيراً وليس آخراً، مهما كانت القصة جذابة ومثيرة للاهتمام، لا

يمكن المحافظة على التقدير لها إلا إذا كانت الفروقات بين القصة المسردة وما يتم عمله فعلاً في المنظمة محدودة قدر الإمكان.

الفصل

11

التخطيط والاتصال باستخدام القصص

كوردن ج. شو

إن كل الثقافات قد استخدمت القصص لنقل الماضي للأعضاء الجدد. بعض الثقافات لم يكن لديها لغة مكتوبة واستخدمت قصص الماضي لتنفيذ تاريخها وقيمها. فمثلاً، لم تكن الكتابة موجودة لدى ماوريمي نيوزيلاند، أو الثقافات البولينيزية الأخرى حتى تاريخ قدوم المبشرين المسيحيين الذين وضعوا لغتهم بصورة كتابية. إن سرد القصص كان الحل الوحيد بعد النقش على الصخر.

إن ثقافات شركات متعددة مثل 3م وهيوليت ـ باكارد استخدمت القصص لتشرح أهمية التجديد في المؤسسة. وقصص كهذه تعلم دروساً مثل حين حافظ العلماء في شركة 3م على أفكارهم المتعلقة بالمنتجات حية على الرغم من معارضة رؤسائهم. في هيوليت ـ باركارد يسردون قصص عن متعهديهم المشهورين بيل وديف. أنا شخصياً جمعت مجموعة من قصصنا في 3م ونشرتها حتى لا تضيع (شو 1998).

في أغلب الحالات، يستخدم سرد القصص للحفاظ على الماضي والتعلم منه، غالباً بتركيز داخلي للاتصال بنفس المؤسسة التي تتكلم القصص عنها.

حالة القصص

أنا أقترح جمع وبناء قصص للمستقبل، ومن ثم نقلها ليس فقط إلى المنظمة، بل في بعض الحالات إلى المستهلكين، التوزيع، الموردين، حاملي الأسهم ومحللي الاستثمارات. حينئذ ستتضمن القصص ليس فقط «قصص بطولية» من الماضي بل ـ وهو الأهم ـ قصص المستقبل. من خلال تجربتي، أعتقد أن استعمال طريقة السرد هو الأفضل في تطوير ونقل الخطط الاستراتيجية للعمل.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي هو الوقت الوحيد الذي تجتمع فيه كل أنشطة الشركة معاً وتناقش مستقبلها، لسوء الحظ، أن أغلب رجال الأعمال يكرهون الوقت الذي يقضونه في جلسات التخطيط. هناك القليل من الإثارة والحماس ومعظم النتائج هي قائمة بـ «الأمور الجيدة التي سنفعلها»، وغالبيتها ذات طابع دفاعي في سبيل الاستجابة للضغط التنافسي. والغرض فيه هو أن تصبح أقوى عملياً في مجالات تكون فيها المنظمة ضعيفة، مثل المستهلك، الخدمة، كلفة العمل، منافسة المنتج الناضجة وغيرها. مع الوقت، تصبح اللائحة التي تعدل ضعفهم أو تستغل القدرات الداخلية، صعبة الجدل من قبل المدراء المنفذين وتكون الآراء مثل إذا كان مقبولاً في مخطط العام الماضي، «لا تغيير مالم ينكس». وحين لا تصل النتائج إلى تنبؤات المخطط، يعتبر ضعف التطبيق هو السبب. في الواقع، كما بين هامل وبراهالاد (1994)، من المرجح أن يكون السبب هو ضعف الهندسة الاستراتيجية. وهذا يعني نقص في الرؤيا الواضحة لنوايا استراتيجية أو واقعية النظرة إلى كيف ولماذا سوف تبني المستقبل الذي تتخيله.

المشكلة هي في استخدام شكل تفصيلي للمخطط، وتسمح البنود للمركب الكامل بأن يكون مكثف في عرض ملخص، ولكن بعملنا هذا لا نظهر الـ «كيف» و«لماذا» نتوقع على تحقق أهدافنا. إن الشكل التفصيلي لن

يخلق حماس للمخطط، لأنه يعمل على أساس قائمة «ما يجب أن يفعل» إن القوائم تقدم فقط الشعور الوهمي بالوضوح ـ وقد يكون هذا الوهم غالي الثمن.

وبالمقابل، عن قصة استراتيجية أو مسردة تمتاز بفائدة القصة: وهي أنها قابلة للتصديق، فإمكانية نسيانها أقل كمّاً وتولد حماساً أكبر، المنفذون يعلنون دائماً أنهم يريدون زيادة رضى الموظفين. تطوير قصة رابحة يجب أن يكون نشاط محفز للأشخاص المتنافسين. ورجال الأعمال يتميزون عادة بطبيعة تنافسية، والعديد منهم يمارسون رياضات تنافسية أو يساندون فريقهم المفضل. إنهم يتمتعون بالألعاب التنافسية ويميلون إلى المراهنة على النتائج. إذاً لماذا يكرهون التفكير من خلال استراتيجية عمل رابحة؟ التخطيط الاستراتيجي هو ما يجب أن يحدث ولكنه أصبح ميكانيكي وروتيني جداً.

القصص تستعمل لتعليم الباعة كيف يرسمون صور للكلمات في ذهن المستهلكين عن فوائد استعمال منتجاتهم. لوحات القصص، التي أصبحت هذه الأيام الكترونية، تستعمل لوضع الدعايات. في التعامل بتحاليل الأسهم، نفرق بين شركتنا وباقي الشركات بأن نشرح ثقافتنا باستخدام القصص عن الماضي لجعل المستقبل قابل للتصديق أكثر. الموارد البشرية تستخدم القصص لشرح الشركة للموظفين. فلماذا إذاً نقاوم استخدام القصص الاستراتيجية في خطط أعمالنا، التي ستمكن من ربط كل النشاطات الأخرى مع بعضها البعض؟.

من خلال تجربتي، أرى أن مخططات القصص التي تشرح كيف سيحقق المستقبل يتم تطبيقها في العمل بصعوبة أكثر من أن يقدم كل مجال عملي لائحة للتحسينات العملية، لمخطط معين، يقوم بجمعها ضمن مخطط للعمل. إن هذا الأسلوب هو الدارج حالياً، حيث يقرر القائد ما الذي يدخل ضمن قائمة التحسينات العملية، يضيف ما يفترض أنه سيخطئ برضا الإدارة

المقدرة، يطلب من المخطط كتابة أي تعديلات عن العام الماضي. يتطلب استخدام حكاية أو قصة تفهم عميق للمستهلكين، المنافسين، الموردين والآخرين للقدرة على تشكيل بيان تخيل حقيقي للفوائد الجديدة الهامة للمستهلك، وترتب الأحداث التي ستؤدي إلى نتائج بيع ناجحة تدعم تنبؤات المخطط، وهذا صعب تحقيقه لذلك لا تكتب قصص استراتيجية.

تتضمن الأعذار لعدم الكتابة ما يلي:

1 ـ «أنا مهندس ـ ولست شخص مؤهل باللغة الإنكليزية أو بالحافة ـ ولم أدرب على كتابة القصص».
جوابي هو: أخفض معاييرك وابدأ من جديد. هذا لا يتعلق بالتميز الأدبي.
بل يتعلق بالتفكير في كيفية تحقيق الوضع النهائي لصناعة تخيلها.

2 ـ «القصص الاستراتيجية يمكن أن تصبح قصص خرافية ممتعة للسمع ولكنها ليست واقعية».
جوابي هو: القصص الواقعية أفضل من لائحة الأشياء الواجب عملها الاعتيادية لأنه من الأسهل معرفة قصة غير واقعية عن المستقبل، من تقييم لائحة. والسبب أن اللائحة هذه مازالت جديرة التنفيذ والمقيمين قد يميلون إلى دعم اقتراح على هذا الأساس فقط. ومن جهة ثانية، القصة غير الواقعية، يمكن كشفها وبالتالي فإن مخاطر القصص أقل من القيم الإيجابي غير المطلوب مع القصص، على المنفذين المراجعين أن يقوموا بعملهم في كشف المنطق الخاطئ، مخطط الحكاية الاستراتيجية يجب أن تكون مفروضة وإلا تم رفضها.

3 ـ «كمدير عام لوحدة العمل هذه، ليس لدي الوقت لقيادة عملية التخطيط» لذا أفوض أحد العاملين لدي للقيام بها. هو أو هي تجمع ما يخطط لعمله رؤوس الأقسام ونضعها معاً لمخطط لنا، أنا أعلن وأوافق».

جوابي هو: لا يملك أي شخص غيرك من وحدات العمل، الميزانية، العلاقات أو المنصب الذي يمكن من جمع المعلومات من المسؤولين في الأسواق عن كيفية المساهمة بشكل فعال لصالح المستهلكين والصناعة. فالقائد يجب أن يكون لديه بصيرة عن المستقبل، ويجب أن يطلب مساعدة من موظفيه لتقييم الأفكار. إن الموظف المخطط ليست له نفس الوظيفة القيادة، ونادراً ما يتمتع بالخبرة اللازمة لذلك.

أما الشيء الأهم الذي يمكن للمدراء العامين أن يصرفوا وقتهم فيه، من قيادة فريقهم إلى المستقبل؟ برأيي، يدل عدم الرغبة في تأمين الوقت اللازم لكتابة قصة المستقبل، على ضعف في النظرة المستقبلية لكيفية جعل العمل رابحاً.

الحلم بأعين مفتوحة

لقد تجرأ الصينيون على الحلم ولذلك عاشوا أكثر من الرومان أو الفرس، وشعوب المايا والإيثيوبيين (بويثيوس، إيطاليا 524).

نحن نحلم، ليس بنقاط بيانية، بل لحكايات. إن قصة وخطة استراتيجية تشتركان بأمور عديدة. الجدول 11 ـ 1 يظهر كيف أكوِّن قصة من مكوناتها الأساسية (مثلاً، الوضعية، الغاية، النزاعات، الحبكة والذروة).

وهي تبين الخطوط الأساسية لكيفية رؤيتي لمقابلاتها في مخطط العمل. في بناء قصة أو مخطط، أولاً المشهد أو المسرح. أتأكد من الشخصيات، الأوضاع، الحوادث السابقة ذات الأهمية، العلاقات، الاتجاهات أو التغييرات في علاقات القوى، عمليات تكنولوجيا المستهلك، التفضيلات والمنافسات موجودة بشكل واضح ومحكم.

الكادر 11 ـ 1 التشابه بين القصص وخطط العمل الاستراتيجية

تشابه الرواية أو القصة	تشابه خطة عمل استراتيجية
• تحديد مسرح القصة	• وضع العمل العالمي
• تحديد التكلفة: من هي الشخصيات؟	• ما هي الصناعة؟ ماذا يمكن أن تكون؟ ـ تنبأ الصناعة
• تحديد الموقف الحالي ما هو المشهد؟ ماذا حدث قبل ذلك؟	من هم اللاعبين؟ المستهلكين، المنافسين، الموردين...الخ
• تحديد علاقات الكلفة: ما هي التفاعلات الشخصية الضرورية التي ستؤثر على القصة في المستقبل؟	• ما هي الاتجاهات المؤثرة على العمل (مثل، قوة التغيير، تأثيرات حكومية، تكنولوجيا، تصرفات المستهلكين)؟
	• ما الذي يحدد الرابحين والخاسرين؟ عوامل النجاح الأساسية؟
	• ما مدى الانتشار العالمي للعمل؟ أين النشاط والفعالية؟ أين سيكون؟
• الغاية من القصة	• ما هي الرؤيا وأهداف هذه الرؤيا؟
• النزاع	• المسائل الحرجة
• ليس من قصة من دون نزاع	• ما هي العقبات أو الحواجز لتحقيق الرؤيا وأهداف الرؤيا؟
• الحبكة	• الاستراتيجيات وخطط العمل الداعمة للتغلب على المسائل الحرجة، العملية والعالمية.
• تطور النزاعات وطرق حلها يجب أن تكون قابلة للتصديق)	• القسم الأساسي في السيناريو محكم مخطط الربح المدعوم بالمنطق والواقعية.
• الذروة أو النهاية كيف تم حل النزاعات	• الربح في الأسواق كيف سنربح مؤسسات البيع؟

بعد ذلك، أحدد الغاية أو الهدف من القصة، في سرد القصة الاستراتيجية هذا يعني خلق رؤيا للغاية الاستراتيجية ومواجهة الخلافات الموجودة. وأنا أقول أن كل قصة فيها خلاف. ولذلك، بنظري، يجب أن تظهر مخططات العمل أي حواجز في طريق تحقيق النهاية المرغوب فيها. والوضع النهائي في هذه الحالة هو التخيل للمساهمة الجديدة المفيدة التي يمكن أن تقدمها الشركة لزبائنها وأنا أشير إلى هذه الحواجز بـ «المسائل الحرجة». وفي أغلب المخططات كنت أفتقد بدلاً من تحديد الحواجز الحقيقية، فالمسائل الحرجة يمكن تعريفها بشكل صحيح على أنها 1) أشياء مهمة يجب عملها، 2) الفشل في تحقيق الغايات (عدد كسب 25٪ ROI، أو3) العلامات.

ولا بد من تطوير الاستراتيجات لتغيير قوتك بالمقارنة مع منافسيك. وهذا يتضمن مراعاة إما عوامل نجاح مستهليك الأساسية الحالية، أو عوامل نجاح جديدة يمكن وصفها معهم. فالاستراتيجيات يجب أن تتعامل مع المسائل الحرجة أو العقبات.

إحدى الأمثلة على ذلك هي إذا كنت تعمل في خط إنتاج ضيق، بينما يطمح المستهلكين إلى حل لنظام كامل. فخط الإنتاج الضيق هو حاجز أو عقبة (في الرواية يكون عبارة عن النزاعات) ويمكن مثلاً، التغلب عليها باستراتيجية الشركة، مغامرة مشتركة، شراء تكنولوجيا أو استملاك.

وبعد ذلك، أضيف حوادث ضرورية لتطبيق استراتيجيات وحل النزاعات وهذا يتضمن معارك فردية تشكل جزء من الحملة الضرورية للنجاح. إن رواية خرافية عن أعمال بطولية وتضحيات يتم سردها في هذا الجزء من القصة. هذه الرواية الخرافية توضح الاستعمال الفعال للموارد، سواء رأس المال المادي أو البشري.

وحينها يمكن أن أتمم القصة الاستراتيجية بالذروة أو الخاتمة حيث

أصف فهمه كيف سيتم تحقيق الأهداف وكيف ستقدم فوائد جديدة أكبر للمستهلكين الموجودين والجدد، بالإضافة إلى المكافآت أو المكاسب التي أتوقعها للشركة. وبالمكاسب أعني النتائج المالية الناتجة عن تحقيق الرؤيا والوصول إلى الوضع النهائي من خلال سيناريو أو قصة مدروسة جيداً.

ليست كل القصص في التخطيط الاستراتيجي منتجة بنفس النسبة. فأسلوب سرد القصة لن يعوض عن المضمون الفقير أو المنطق الخاطئ. وبمعنى آخر، الإعلام ليس الرسالة، فالقصص قد يكون لها غايات جيدة أو سيئة، فمثلاً، يوجد شخصيات موهوبة في سرد القصص مثل السير وينستون شرشل وأدولف هتلر. والقصص ممكن أن يكون لها مفترق إيجابي أو سلبي، كما هو الحال غالباً في السياسة. فمن الممكن أن يكون شعورك أسوأ بعد سماع القصة، والقصص الضعيفة أو السيئة لها برنامج فقير. إنها غير ملزمة كما هي غير منتجة لأنها لا تعطي نتائج في التطبيق، والسيناريو فيه عيب، مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج النهائية. القصص الجيدة تجذب اهتمام المستمعين لكونها واضحة، أكثر من التأثير عليهم بالذي تعرفه. يجب أن يكون جمهور المستمعين قادراً، بشكل مستمر، على فهم دور كل نشاط أو قسم ضمن الحبكة. القصص أو الحكايات تسمح لكل المشاركين بشرح الافتراضات التي يقدمونها للجزء الخاص بهم من المخطط، بشكل أوضح، وهذا يسهل المناقشة أثناء تصميم المخطط.

السبب والتأثير قسمان ضروريان في القصة لضمان الحصول على نتيجة منطقية. لذلك، تتطلب القصص الاستراتيجية صرامة أكثر: 1). في تحديد عامل النجاح الأساسي للصناعة: 2). تقرير غاية المخطط أو الرؤيا بوضوح: 3). الإعلان الصحيح للمسائل الحرجة، أو العقبات للرؤيا و4). في تقليل تحاليل الوضع والاقتصار على الواقع الضروري لتحديد المشهد ولدعم الاستراتيجيات وخطط العمل الواقعية.

إن العديد من الخطط الاستراتيجية تقضي وقت طويل في إظهار القدر الذي تعرفه عن الصناعة ولا يعطي وقت كافي لإظهار كيف تستطيع أن تغير المستقبل. القصة تحيي الحملة الضرورية لتحقيق الغاية الاستراتيجية وشرح كيف يمكن «تحويل الحلم إلى واقع» (بكلمات هامل وبراهالاد 1994).

عن لائحة الكفاءات الجوهرية والكفاءات الضرورية للمستقبل ليست ضرورية أو إجبارية إلا إذا كانت تطبق في القصة الناجحة بشكل يوضح الخطوات الضرورية لبناء ميزات تنافسية و«جعل العالم مكان أحسن». ولذلك فإن استخدام القصص الاستراتيجية، برأيي، هو الأساس في التفكير الضروري لتحضير خطة استراتيجية مفيدة.

وهذا الاستعمال للقصة الاستراتيجية كشبيه لحظة عمل ضمن الـ 3م موضح من خلال حالة تجريبية معروضة في القسم التالي.

القصة الاستراتيجية (3م تلكوم سيستم دفيجن)

تحديد المشهد: وضع العمل العالمي.

هذه نسخة مختصرة للحظة الأصلية مع التغييرات التي أجريت لإخفاء المعلومات السرية. إنها ليست خطة مثالية ولكنها مثال لقصة استراتيجية في العالم الحقيقي ـ أول محاولة من قبل وحدة العمل هذه.

عن واقع سوق اليوم العالمي هو المنافسة الشديدة، والاضطرابات التي لم يسبق لها مثيل وبالنسبة لقادة صناعات متعددة، مشاكل مع النمو. ولكن هذا لا ينطبق على صناعة الاتصالات، التي تنمو بنسبة 15٪ كل عام في سوق تقدر بأكثر من 600 بليون دولار أمريكي. هذا السوق يسيطر عليه عمالقة مثل لوسنت، ألكاتيل، سيمنز، نورتل وسيسكو حيث يقوم كل منهم أعداد كبيرة من معدات الاتصالات .

إن اتفاقية منظمة التجارة العالمية لعام 1997 حول التعرفة والتجارة

في الاتصالات كانت تعني تحري، وإدخال المنافسة إلى أكثر من 70 دولة. ثم بدأت عمليات الشراء والسيطرة، الاندماج، التحالفات في مجالي تقديم الخدمة والمعدات، يضاف إلى ذلك، أن التسعينيات شهدت انفجاراً لنوع جديد من الهواتف: الخليوي أو النقال أو الجوال وأخيراً، فإن الموجة الصاعقة من زيادة في حركة نقل البيانات التي تعدت نقل الأصوات من حيث الحجم خلال عام 1999 والذي سببه النمو العجيب للأنترنيت.

يواجه قسم أنظمة تلكوم برنامجاً قديماً من المنتجات، فهي تحتاج أن تقرر أين يمكن إدخال مساهمات جديدة في هذه الصناعة سريعة التغيير. من عام 1997 وحتى 1999، ومن خلال تخطيط سيناريو تعرفت على كم كبير من حاجات المستهلك.

إحداها هو في سوق معدات الشبكات للمباني، والتي تتزايد بنسبة 18٪ كل عام ويصل حجمها إلى 120 بليون دولار أمريكي. ويسيطر المستخدمون النهائيون مجموعات عمل الكمبيوتر الموصول كأس للكفاءة في العمل. تبادل الملفات والبريد الإلكتروني هي تطبيقات اليوم، مع أنه يوجد تيار نحو حلول للجيل القادم تعتمد على تجميع الصوت، الفيديو وشبكة البيانات في خط واحد من خلال بروتوكول الانترنيت التلفوني (IP).

تقليدياً، 95٪ من المعدات العالمية، العملية والسلبية، كانت عبارة عن أسلاك وأنظمة مصنوعة من النحاس. ومع أن الأنظمة النحاسية قد تطورت بشكل ملحوظ في مجال السرعة، إلا أنها أصبحت محدودة الفعالية مقارنة مع التطور في مجال الاستخدامات المتعددة لنظام الـ IP.

الهدف من القصة: الرؤيا وغاية الرؤيا

إن الرؤيا الاستراتيجية لقسم أنظمة تلكوم 3م هي تقديم نظام مخفض التكاليف، بسيط، كامل، عملي وسلبي لمادة الفيبر لتصل إلى المكاتب

(FTTD). وهذا سينتج عنه نطاق عرض غير محدود، 2 ـ 5 جيجابايت، وسيقدم «ضمان مستقبلي» لإعادة تنظيم الأسلاك العادية في تجربة النظام النحاسي. وهذا يشكل نجاح في هذه الصناعة، تعني زيادة نطاق عرض بأقل تكلفة ممكنة دون التضحية بقابلية الاعتماد عليه. فهي تحضر الصناعة للـIP التلفونية.

النزاع: مسائل حرجة أو عقبات

مباشرة بعد التعرف على حاجات المستهلكين الكبيرة الجديدة من خلال عملية تخطيط «المستقبل أولاً»، أصبح من الواضح أن هذا السوق الجديد لقسم أنظمة تلكوم سوف يحتاج إلى مجموعة مهارات مختلفة، تكتيكية وتسويقية.

ولم يعد أسلوب «التوظيف كالمعتاد» كافياً لمواجهة الطلبات العالمية الخاصة بالنسبة للمواهب الجديدة، فالمنتجات الجديدة والمتفوقة تقيناً سوف تحتاج إلى موظفين جدد ذوو خبرة وموهبة.

نحن ليس لدينا مجموعة منتجات كاملة تضاهي رؤيتنا، ونحتاج أيضاً لتطوير أنظمة خطوط إضافية لنتمكن من خدمة شبكات العاصمة والحرم الجامعي أيضاً.

المنافسة من قبل لوسنت، أي بي أم، سييكور، سييسكو....الخ، مركزة ولديهم عملياً آلاف الأشخاص العاملين، وعلى الرغم من أن وضعنا سوف يكون فريداً ونقدم فوائد أكثر للمستهلك فليس لدينا برنامج يوضح وضعاً يقاوم الخدع الدفاعية التي يتوقع أن يستخدمها منافسينا.

الحبكة: خطط العمل والخطط الاستراتيجية

الآن بعد أن حددنا رؤيانا، يجب أن نشمل الموارد البشرية في جلسات تخطيطنا، ليقوموا بدعم موظفينا التقنيين والتسويقيين إلى الدرجة المطلوبة

لتحقيق نمو بيع معايير على مدى السنوات الخمس القادمة، سوف يقدم قسم المصادر البشرية فرصاً لأشخاص ذي خبرة في الاتصالات بين المستهلكين والمنظمات المناسبة .

وسوف يتم توظيف أكثر من 120 موظف جديد من كل أنحاء العالم، باستعمال الإعلانات التجارية والعروض الصناعية التي تؤمن أفضل الطرق للوصول إلى المرشحين المناسبين. وتتوقع أن يتم ذلك خلال عام. بمساعدة شركة الاتصالات الاستشارية آلفا أوميغا، نحضر لخدمات تقنية، دراسات مركزية، إدارة بيع وتسويق بالإضافة إلى التدريب على البيع لتطوير الكفاءات الضرورية. ويجب أن ينتهي التدريب في الربع الثاني من عام 2000. وقد كونت كل وحدة عملية قصة تبين كيفية تطبيق النشاط بشكل ناجح.

وقد طورت آر أند دي (R&D) نظام فوليشن تي إم[1] لإعطاء التعريف المحدد في قسم الغاية الاستراتيجية. وقد شارك خبراء الصناعة في هذه العملية وسوف يستمرون في إعطاء معلومات عن السوق الجديدة أثناء توسيعنا للنظام الشامل.

وقد بدأت الاتصالات كما أن المناقشات مستمرة مع شركاء التحالف، أو إي إم أس OEMS، والموردين القادرين على مدنا بحلول كاملة بدلاً من عناصر منفصلة، فحلنا النهائي سوف يكون تكلفته أقل من نصف تكلفة ما يقدمه المنافسين. فهذا النظام المتكامل سوف يتوقع التقارب في السوق، البيان والنقل البصري. ويقدم حلول بخفض التكاليف العامة بخفض تكلفة العمل أو الجهد. وما أن يصبح نظام فوليشن جاهزاً في الأسواق سيعمل قسم تصنيع العاملين على إيجاد طرق لتخفيض تكاليف التصنيع ليبقى هذا النظام منافساً ومربحاً. وسيشارك في هذا النشاط قسم إدارة التوزيع وحساب التكلفة. فمع وجود الأشخاص المناسبين، المنتج ذو القيمة العليا، وتوفر المنتج،

---

1 موليش تي إم هي علامة مسجلة من شركة 3م.

يبقى التحدي في العمل نحو تحقيق الحلول الفريدة وإمكانية واسعة.

إن جهود اتصالات التسويق، البيع، التدريب والخدمات التقنية يجب أن تكون فعالة ومغامرة في سوق يسيطر عليه منافسين أكثر بموظفين أكثر. إن استعمال القصة في خططنا الاستراتيجية دفعنا أن نصبح مؤسسة بمراكز عمليات أكثر. إن مراكز العمليات الأربع سوف تشارك في إنجاح التتجير.

1 ـ قيادة واستراتيجية العمل العالمية.

2 ـ عملية التتجير العالمية.

3 ـ إدارة علاقات المستهلك العالمية.

4 ـ إدارة سلسلة التوريد العالمية.

التغيير من التقرير العملي إلى التقرير المركزي عملياً سوف يؤمن لنا عمل جماعي فعال متبادل.

إن ماركة (فوليشن) قوية سوف تستعمل في مجموعات إنتاجنا الحالية والمستقبلية. وسوف تطور الاتصالات خطط مغامرة ويدقق النتائج.

وسوف يدعم إنشاء ماركة الفوليشن ضمن الصناعة مجموعة واسعة من النشاطات، فماركة قوية ستساعد في البيع، دعم الـ OEM، موافقة من الجماعات المتحدة، التحالفات، الأملاك وترتيبات الموردين. وهذا سيعود بالفائدة على العديد من النشاطات المركزة عملياً. هذه هي تجديدات 3م في العمل. بريد مباشر إلى القوى الشرائية المتعددة لهذه الصناعة سوف تتزامن بحيث تسبق دعوة تنزيلات البيع العالية المستوى. أمثلة لطرف ثالث سوف تستخدم مع فوائد اقتصادية واقعية.

بالنتيجة، لم يكن في يوم الأيام مندوبي البيع لدينا محضّرين للنجاح بهذا الشكل الجيد مع نظام منتج جديد كلياً كالفوليشن. إن عملية اتخاذ القرار بطيئة.

بسبب حجم الاستثمارات المطلوبة، ولكننا نتوقع أن حملة قوية سوف تؤدي إلى النجاح لأننا نقدم مميزات تقنية ومالية كبيرة، مقدمة من قبل موظفين ذو كفاءة تقنية وبيعية كبيرة.

سرد قصة المؤسسة وتصميم المنظمة

كما أوضحنا في مخطط العمل السابق، سرد القصة يمكن أن يتغلب على مشاكل تصميم المنظمة بكسب المؤسسة والاشتراك في المجالات الفعالة المختلفة في الشركة. إن قصة استراتيجية جيدة تضمن تركيزهم على تحقيق بيع ناجح ـ وليس فقط تحسين عملي. إن خطة واضحة مشروحة على شكل قصة تقلص النظرة الضيقة الأفق للأقسام العملية المختلفة، تماماً كفائدة حملة عسكرية واضحة في كسب تعاون الجيش، البحرية والقوى الجوية. إما بدعم الرؤساء المحليين السيناريو أو أن علاقات تغاير المنظمة تتغير لتحقيق العمل الجماعي الفعال المتبادل الضروري.

في الـ 3م، وجدت بعض وحدات العمل أن استخدام الحكايات حول كيفية الربح شجعتهم للانتقال من تصميم تقارير عملية إلى أسلوب أكثر تركيز عملياً، إن تنظيم مركز عملياً، كما ذكرنا في القصة الاستراتيجية لـ3م قسم أنظمة تلكوم، تدعم أيضاً التغيرات التنظيمية الجديدة للـ3م من الأقسام وجماعات العمل إلى مراكز السوق.

إن هذا لا يؤدي فقط إلى عمل جماعي أفضل بين وحدات العمل مثل R&D، التسويق، الخدمة التقنية والبيع في اختبار وتقديم منتج جديد، بل ينتج عنه مشاركات من موظفي الأقسام، بغض النظر عن الشخص الذي يقدمون إليه التقرير، بما في ذلك أقسام المؤسسة مثل الموارد البشرية، هندسة البيئة، إنتاج الموظفين، الشراء، مؤسسة آر أند دي، محاسبة التكاليف، وغيرها. حين تكتب قصة حول مستقبل المكان الذي تعمل فيه لتغيير قوة شركتك بالنسبة إلى منافسيها، يجب أن يشعر قسم الموظفين أنهم

فعلاً يشكلون جزء هام ومسؤول من الفريق الذي سيساعد على كسب المستهلكين. يجب أن يكتبوا الجزء الخاص بهم من القصة، في مجال خبرتهم وأن يشاركوا في الاجتماعات أو الحفلات حيث يناقش فيها المستقبل. سرد القصص يساعد على توقف تدخل تصميم المنظمة سواء في قبول الخطة أو في الأداء الاستثنائي والتضحيات الضرورية لتحقيق أهداف هذه الخطة.

من يسرد القصة لمن؟

في التخطيط الاستراتيجي تكتب شخصية القصة الـ «كيف ولماذا» مع المدير العام، الذي يقود العملية ويقدم الـ«ماذا» و«متى». ثم يسردون القصة لبعضهم البعض. «الشخصيات الهامة» في القصة الاستراتيجية حينئذ يسردون القصة على الإدارة التنفيذية، أو قد يسرد القائد القصة وحده. سرد القصة على الإدارة التنفيذية يساعد المنفذين على فحص منطقية الخطة ومدى احتمال تحقيقها. فالمتقدمين قادرين على مدى قابلية تصديق خطة النجاح، وتقديم اقتراحات لجعلها أكثر قبولاً أو حتى لرفضها إذا كانت غير مقتنعة. المقدمون يوضحون مدى التزام القائد والفريق الإداري. يصبح من الأسهل تقدير معنى المساهمات في الصناعة، وتبرير توقعات البيع والربح. وبذلك يصبح من الأسهل جعل المنفذين/ مساندين للاستثمارات المطلوبة في الخطة.

يساهم في جزء من القصة شركاء خارجين، مثل الموردين، المساعدين في التطوير، التوزيع، الوكالات المنظمة والمستهلكين المحتملين. كما يمكن أن يساهم في جزء من القصة محللي السهم ليجعلوا التوقعات المالية أكثر واقعية وبارزة، وكذلك، فإن قصة استراتيجية يمكن أن تجعل العائدات المالية المستقبلية، بعد ثلاث أو خمس أعوام من الآن، مقبولة أكثر، بما أن الحاجة إلى الاستثمار في الوقت الحاضر يصبح مفهوماً وواضحاً أكثر والدفع

أقل خطورة. وأي تغييرات في القصة تكون أكثر واقعية ومقبولة مع تطور الخطة، بدلاً من ظهور مفاجآت غير متوقعة من خطة لن يفهموها في الأساس.

وقد قال لي أحد المدراء العامين أنه قد يكون من الحسن كتابة خطة تقدم للإدارة التنفيذية وأخرى تقدم لموظفيهم، بما أن الموظفين قد لا يستوعبون الخطة المقدمة والموافق عليها من قبل فريق المراجعة التنفيذي. وأنا أكدت لهم أن خطة واحدة يجب أن تكون صالحة للجهتين، وأن فريق المراجعة التنفيذي لم يفهم أيضاً الخطة ـ ولكنهم لم يرغبوا بالاعتراف بذلك.

وفي النهاية، القصص القديمة تفيد في كتابة قصص جديدة للمستقبل بما أن دروس الماضي أوضح ونافذة البصيرة أكثر من الخطط الرئيسية لخطة تحسين النشاطات .

الآثار الداخلية/ الخارجية لسرد القصة الاستراتيجية

بما أن سرد القصة الاستراتيجية مقبول كوسيلة اتصال للمؤسسة، ما تأثيرها على اتصالات المؤسسة الداخلية والخارجية.

ضمن المنظمة، تثير القصص حماس أكثر من قبل الأعضاء. فهم يستطيعون أن يروا أدوارهم في المستقبل بشكل أوضح ويفهموا أسباب التضحيات وأهمية مساهمتهم. وينبثق العمل الجماعي الفعال المتبادل من خلال القصة، حيث يتم التعرف على سلسلة الأحداث الضرورية والتركيز على أهمية تحقيق الوضع النهائي للخطة أو النشاط. كما أنه من الأسهل كتب مساهمة داخلية من مجموعة مساهمين أكبر، حيث أنهم يشاركون في كتابة النص.

تعتبر القصص الأسلوب الأمثل في توجيه الموظفين الجدد نحو ثقافة الشركة وقد يكون هؤلاء الموظفون الجدد مستخدمين حديثين أو موظفين من استملاكات جديدة ويجب دمجهم وضمهم إلى الأصل.

وتزيد الموافقة من قبل الإدارة التنفيذية بازدياد ثقتهم بإمكانية تحقيق النتائج، وأن الأسلوب المتبع يستحق المساندة. إن المجازفة بالنسبة لأي شخص، في مساندة الخطة يتقلص بسبب كون القصص الجيدة أكثر واقعية. وتصبح الإدارة التنفيذية ناصحة بدلاً عن كونها ناقدة ـ مفهوم العائلية لكامبل وكولد (1998) .

تتضمن الآثار الخارجية للقصة زيادة الثقة بنجاح وحدات العمل من قبل الموردين ،الموزعين، المستهلكين والشركات الأخرى التي قد تكون شريكة في القصة. إن رؤيا أوضح وواقعية أكثر للمستقبل قد تكون أسلوب مقنع لكسب دعم الآخرين، بما أن كل شخص يرغب في أن يشارك في نجاح مهم. وهذا يقودنا إلى مجتمع المستثمرين. التحاليل المالية تتجاوب مع القصص الاستراتيجية المشروحة بشكل كامل أكثر باستخدام المنطق والواقعية. إنها تقدم لهم الأدوات اللازمة لإقناع الآخرين.

وتستعمل القصص لتحضير مندوبي البيع في تقديمهم للمستهلكين الجدد المحتملين. وهذا ينسجم تماماً مع تدريب البيع بلعب ـ الأدوار المخصص لتحضير المستخدمين في البيع لمواجهة أسئلة واعتراضات مستهلكين نموذجيين، الصورة العالمية مرسومة لتوضيح كيفية استخدام المنتج وما هي فوائده.

كيف تجد قصتك؟

لا يمكن لأحد أن يقول لك كيف تجد قصتك ـ وبالتأكيد ليس في أي جزء من فصل في هذا الكتاب. يمكنك قراءة قصص على متعهدين ناجحين وكيف أنشأوا شركاتهم، ولكن كل القصص فريدة، بيل غيتس لا يمكنه أن يقول لك كيف تكتب قصة تجعلك ناجحاً مثله. ولكن، هناك بعض الشروط المسبقة الضرورية للبدء بالعملية.

1 ـ من الضروري أن تعرف مستهلكين والصناعة جيداً. فالمدراء العامون الجدد لمجال العمل يجدون صعوبة في كتابة قصة عن المستقبل. إذ لا يعرفون قصة الماضي ولم يكن لديهم الوقت الكافي للتحدث مع أعضاء في الصناعة ينظرون إلى الأمام.

إن قضاء وقت كاف في المناقشات الخارجية ضروري جداً لقادة الصناعة الجدد، ولكنهم يتعاونون دوماً نحو محاولة حل المشاكل الداخلية للشركة. المعضلة التي تنتج هي أن القائد الجديد يرفض أن ترفض القصة القديمة، ولكنه ليس مستعداً لتقديم بديل أحسن.

2 ـ عدم جمع عدد كاف من المشاركين في كتابة مضمون القصة سوف يحد من نوعية القصة ودعم أولئك الذين يجب أن يساعدوا في تطبيقها. أنا أرغب في أن يكون الجميع جالسين في حلقة كبيرة مع كاميرا فيديو لتسجيل الأفكار. استعمال الكثير من المخططات والرسوم البيانية، لإبقاء الجميع عاملين معاً.

3 ـ من الضروري جداً أن تكون الغاية أو الرؤيا الاستراتيجية واضحة قبل مناقشتك لخطة العمل. استعمل قدراتك الأساسية، أفكار تكنولوجية جديدة وقصص الماضي الناجحة بالإضافة إلى التوقعات الخارجية لاحتياجات المستهلكين ذات القيمة الفعلية. انظر إلى غايتك من المنظورين الداخلي والخارجي. ويجب أن تحدد غايتك أولاً، كما تفعل بالنسبة لرواية.

4 ـ اجعل القائد يقود. فهو أو هي لا يمكن إبعادهما بسبب أمور أخرى هامة. يجب أن يكون أو تكون الكاتب النهائي للقصة.

5 ـ اجعل جو اللقاء مريحاً بحيث يرغب الجميع بالمشاركة. لا تدع البعض يسيطروا على المناقشات. يجب أن يتوفر نوع من الإثارة الجماعية ليبقي التركيز على تسلسل الأحداث التي تؤدي إلى نتيجة ذات مغزى.

6 ـ في حال لم تتبلور القصة ونتج عن الاجتماع مجرد مناقشات حول الخطأ في وحدات العمل، يجب أن يقوم أحدهم، ويفضل أن

يكون القائد، بالبدء بسرد قصة عن المستقبل بحيث يتمكن الآخرون من الإضافة إليها أو تعديلها. يجب أن يشجع الجميع على توقع المستقبل وكيف ستتمكن المنظمة من الوصول إليه.

ملائمة القصص للعمل

ضمن الـ 3م، تم نشر بعض القصص عن كيفية ظهور التجديدات الحديثة وما هي الدروس التي تم تعلمها أثناء ذلك وكان نشرها داخلياً في عام 1988 لقصص التجديدات (شو 1998). وإحدى الدروس التي نقلت من الماضي هي كيف حافظ مخترعو R&D على أفكار منتجاتهم الجديدة حية، رغم الطلب منهم بإيقاف البرنامج، إن قسم علوم الحياة لـ م3 بدأت بهذا الشكل. لو ليهر، المدير العام ورئيس المجلس السابق في 3م، أبقى منتجه الخاص بالعمليات الجراحية حياً، حتى بعد أن طلب منه أن يتخلى عنه.

خلال عام 1999 كل وحدات عمل 3م جهزت خطط عملها الاستراتيجية كقصص استراتيجية. وهذا مما سمح لهم بالوصول إلى النتائج بسرعة، بالتفكير فعلاً حول ماذا سيحدث خلال السنوات الخمس القادمة، وكذلك تحديد المصادر التي سوف يحتاجونها. ففي الماضي، كانت الخطط تتضمن جداول ومخططات متعددة تؤدي إلى وثائق رسمية مطولة عن وقائع غير مستعملة في دعم السيناريو الرابح. أما الآن فالخطط أكثر وضوحاً ومحكمة. تصف كيف ستغلب وحدة العمل بإعطائها قيمة عالية للأسواق.

حين اقترح روبرت برولو من 3م مغامرة مشتركة (اندماج) بين 3م وهوشست، استعمل قصة أو حكاية ليبيع أو ليعبر عن رؤياه المستقبل.

وبعد نجاح هذه الشركة (JV) وتطبيقها، استعمل القصص لايصال خطط العمل لفريق (JV) الذي يتضمن أعضاء من كلا الشركتين. وبالتالي، تم الموافقة على JV إضافة باستعمال أسلوب الحكاية. منذ عام 1998 دينيون. شركة JV الناجحة، استمرت باستعمال القصص الاستراتيجية لتخطيط مستقبلها.

وقد تمكن روبرت من إقناع المدراء المنفذين في كلا الشركتين 3م وهوشست أن خططه للمستقبل واقعة في مجال العمل المعقد للمنتجات الكيميائية العالية الأداء.

الإدارة الداخلية لـ 3م وشركاء هوشست الخارجية كانوا مرتاحين بالنسبة للقصة الاستراتيجية للمستقبل. روبرت برولو، مدير دينيون، يؤمن أنه سيكون أصعب بكثير كسب قبول خطة دون اللجوء على سرد الحكايات.

في الختام

في عالم مسير بالمعرفة، رابحو الغد هم المنظمات التي تستثمر بشكل فعال أكثر في رأسمالهم الفكري. بما أن الشركات أصبحت عالمية أكثر، فمضمون الرأسمال الفكري يجب أن يصبح منسجم عالمياً ـ على الكل أن يفهموا ويساندوا بكل قلبهم وعقلهم.

استخدام سرد القصة هو أسلوب رائع في التواصل الواضح والمنطقي. في خطاب لروجر روزنبلات خلال عام 1995 أعلن أن: «القصص فعالة في الاتصالات على كل المستويات ـ ليس كل الناس لديهم الصبر اللازم للقصص». لسوء الحظ. إن سرد القصص هو الشكل الوحيد والأقوى في الاتصالات البشرية. تمكن القصص الأشخاص من الشعور ورؤية المعلومات بالإضافة على فهمها فكرياً. أحدثت القصة تجسد للمستمع بحيث يراها معك وينفعل جسدياً وعقلي مع القصة.

يسمح سرد القصص على رؤيا مشتركة للمستقبل، كما وضح هاورد غاردنر (1995: 43) بشكل جيد في كتابة «العقول القائدة»: «إن قصص حكايات الهوية، التي تساعد الأشخاص على التفكير حول الشعور بمن هم، من أين يأتون وإلى أين يتوجهون ـ هي التي تشكل السلاح الوحيد والأقوى في مستودع القائد الثقافي.

فالمنظمة المعبرة مثلاً سوف تستخدم هذا السلاح القديم والأقوى. إن القوة الكامنة في إعطاء المفهوم، الاتصالات، والتحفيز من خلال استخدام القصص الاستراتيجية (سواء داخل أو خارج المؤسسة) سوف تحدد الإدارة المتفوقة في المستقبل.


obeikandl.com

الفصل

12

إدارة قصة المؤسسة

موغنز هولتن لارسن

إن المدراء يوسعون بازدياد مفهومهم من العلاقات البحتة، ليشمل النواحي الأكثر عاطفية وخيالية في أداء العمل. برأيي، إحدى أهم نتائج هذا التحول هو إمكانية تشكل ملكية للكلمات والصور في أذهان مالكي الأموال. فملكية الكلمات والصور تتعلق بالروابط (غلباً عاطفياً) التي تتشكل في ذهن الإنسان حين يذكر اسم شركة، الروابط ذات المغزى والتي تتعلق باستراتيجية مؤسسة طويلة الأمد تخلف تمييز للمنظمة عن منافساتها في عيون مستهلكيها وشعور بالانتماء لموظفيها والجماعات الأخرى.

ملكية الكلمات والصور

«امتلاك» كلمات أو صور في ذهن مالكي الأموال يشكل نوع جديد من رأس المال يختلف عن رأس المال المادي التقليدي أو القيمة التجارية للمؤسسة.

إن القيمة الاقتصادية لهذا النوع من رأس المال يحدد عن طريق تطورات مثل ضم «ستاندارد وبوورز» لقصة مؤسسة في صيغة تقدير

المعدلات، والتي منحوا فيها للصورة نسبة 15٪. إن فرضيتي تقول أن هذا النوع من رأس المال ينشأ جزئياً من استجابة الأشخاص لعواطفهم، تفسيراتهم، وصور مؤسساتهم. هذه الاستجابة.

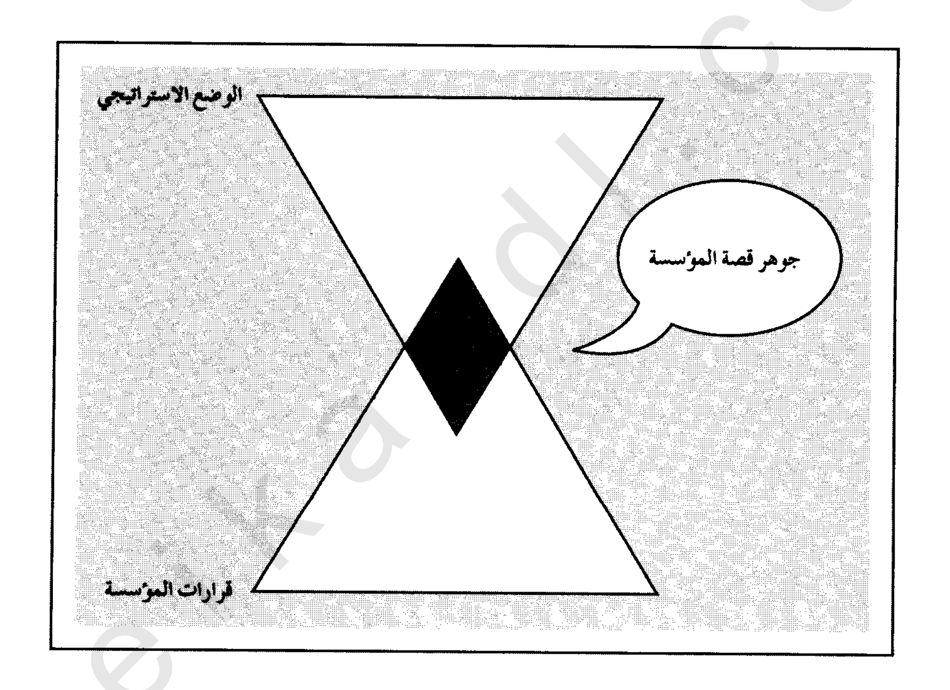
التفسيرات والصور مبنية حين تواجه قصص المؤسسات، في الواقع، تتلخص قصة المؤسسة في بضعة كلمات تخلف صوراً واقعية. إلا أن هذه الكلمات أو الروابط تصبح «ملكية» المؤسسة وبالتالي يمكن أن تعتمد عليها كرأس مال.

جوهر قصة المؤسسة

إن قصة مؤسسة هي سرد شامل عن المنظمة كاملة، أصلها، رؤياها، مهمتها. ولكن، جوهر القصة المعبر عنها عاطفياً هي أكثر من مجرد رؤيا وبيان مهمة. فإدخال عناصر مثل القدرات، المعتقدات الأساسية، والقيم تعكس شيء أعمق عن المنظمة وتقدم إطار عمل بسيط ولكن فعال يوجه المؤسسة في كل أعمالها. فقصة مؤسسة فعالة تمزج التفكير الخلاق والاستراتيجي وتقدم خيط مشترك يمكن أن يماشي نشاطات الموظفين اليومية مهما كانت متشعبة (هولتن لارسن وشولتز 1998). ويجب أن تكون قصة المؤسسة هذه عبارة عن بضعة صفات فقط ولكنها يجب أن تكون واضحة وعميقة كفاية لتوجه تصرفات الكل بالنسبة إلى المنظمة، فقصة كهذه معدة جيداً، تسهل على مالكي الأموال تنظيم كل ما تفعله وتقوله أو تمثله المنظمة والطريقة لعمل ذلك،

إن أصل المنظمة، رؤياها ومهمتها، القدرات، المفتقدات الأساسية والقيم، هي كلها، مع تلك الكلمات والصور المملوكة من قبل المنظمة، أجزاء ضرورية لبرنامج الشركة الاستراتيجي ما بعد الصناعي أو ما بعد عصر المعلومات.

(كانتر 1999، هامل وبراهالاد 1994، كولنز وبوراس 1998، جنسن 1999). هذه المنظمات المنبثقة تعبر عن نفسها في كل الأفعال، الداخلية فيها والخارجية، الواقعية والخيالية. لتوجيه هذه التعابير وربطهم لوضع المنظمة الاستراتيجي، كما يوضح في الشكل 12 ـ 1، يمكن للمنظمة أن تستفيد من استخدام مفهوم أصل قصة المؤسسة.



الشكل 12 ـ 1 الاستعمال الاستراتيجي لمفهوم جوهر المؤسسة

يمكن أن تكون القصة أداة قوية لتمييز منظمة، منتجاتها وخدماتها

وقد يصبح هذا هو الأسلوب الأساسي للتمييز في السنين القادمة، فمنظمة تستخدم سمعة حقيقية لتشرح بأساليب بسيطة وبنفس الوقت ذات

هدف ومعنى إلى أين تذهب، ما مدى مساهمتها للمجتمع وكيف ستستمر في خلق قيمة لكل مالكي أموالها، سوف تحظى بوضع استراتيجي قوي. هذا الوضع سوف يؤثر فعلياً، على حصصها في الأسواق، فيما إذا تم الاستناد إلى جوهر قصة موحد ضمن كل الأعمال التنظيمية.

وقد استخدم في هذا الفصل كمثال على ذلك حالة آسترا دنمارك، التي تأسست عام 1948 وأصبحت فرعاً لآستر، شركة الصيدلة العالمية والمعروف (الآن آستر زينيكا) في عام 1970. إن آستر دنمارك تعمل في نوعي الأسواق (تاجر ـ إلى ـ تاجر) و(تاجر ـ إلى ـ مستهلك) أي في مجال تجارة الجملة والمفرق، فتبيع للمستهلك النهائي بالإضافة إلى الأطباء، الاختصاصين والصيدليات.

حين بدأت شركتي الاستشارية الخاصة للاتصالات، برغزو 4، بالعمل في التسعينيات برؤيا منتظمة، مهمة، هوية وسمعة كأسلوب لخلق منتجات متميزة، كانت آسترا أول زبائننا. وقد وافقت الإدارة على إعادة تعريف كاملة لآسترا، باستخدام نسخة معدلة حديثة لأسلوب قصة المؤسسة (هولتن لارسن 1996).

وقد اخترت الإشارة إلى هذه الشركة لأنها تمثل إحدى الشركات القليلة التي أعرف أنها قاست تطورها بصيغة نوعية خلال فترة طويلة من الزمن.

لم يجمع زبائننا الذين طورنا معهم قصص مؤسسة على مدى البضعة سنين الماضية بعد بيانات كافية تسمح بتحليل أية اتجاهات إحصائية هامة ففي حالة آسترا، شارك في العملية فريق الإدارات العليا. وقد خضع جوهر قصة المؤسسة لعملية بحث كانت موجهة مباشرة إلى مالكي الأموال الداخليين والخارجين. ولكن، مع أن العناصر الجوهرية قدمت لكل الجمهور، إلا إن بعض الأهداف النوعية المحددة، السياسات الداخلية، وبعض القيم بقيت داخلية وسرية. وبينما تبلور إطار القصة، ظهرت الحاجة إلى نقلها للخارج.

ترجمة القصة إلى قنوات اتصال، مثل كتيب قصة المؤسسة، إعلاناتها، وإعلانات منتجاتها، أدى إلى تركيز القصة، في حالة آسترا، تمخضت قصة المؤسسة عن جملة «المعرفة تشفي»، ملمحة إلى أن المعرفة هي علاج أحسن من الحبوب كأسلوب لتحسين صحة المجتمع. مثل ذلك، كانت آسترا تقيس نجاحها فقط على أساس ميزات المنتج فقط قد انخفضت أصلاً، وقد بدأت آسترا في تعليم السوق المهني على أساس العلاج العام. واستخدام قصة آسترا سهل على المنظمة التعريف والتركيز على النشاطات الضرورية جداً لتطبيق رؤياها في أن تعتبر المربي رقم واحد في سوق الصيدلة. وسرعان ما خلق هذا التأكيد الجديد مواقف إيجابية جداً ضمن مالكي الأموال المهمين، تكتمت آسترا بدورها من تقييمه. وتبين أن قصة «المعرفة تشفي» مرتبطة مباشرة بزيادة مهمة بالتفهم الإيجابي للشركة بشكل عام.

خلال أربعة أعوام صنعت آسترا ضمن الشركات الصيدلانية المتفوقة في الأسواق الدانمركية.

العمليات الإدارية المتعلقة بتطوير قصة المؤسسة

إن العملية المتعلقة بخلق قصة مؤسسة يحتمل أن تؤدي إلى تغييرات جذرية في الأساليب والمعاملات التقليدية، تؤدي إلى تعدي الحدود التنظيمية الراسخة، وخلق إطار عمل جديد في الإدارة والتنظيم. إن قدرة منظمة على التعبير عن نفهسا من خلال سرد قصة والوصول إلى مالكي الأموال الداخليين والخارجيين بأسلوب فعال من ناحية التكلفة، يتوقف على وضوح وفهم رؤيا الشركة، هويتها ومهمتها وعلى الانعكاس الدقيق لسمعتها. ولذا، فإن جزء من التحدي الذي يواجه الإدارة سيكون توضيح ما يجب أن يكون مضمون القصة المحدد، وفهم كيف سيؤدي ذلك إلى دعم قدرة المنظمة على الاتصال وخلق القيمة. هذه المسافة بين العناصر الأربعة الموضحة في الشكل 12 ـ 2 قد تبين مستوى الاختلاف في المنظمة، وتشير إلى النواحي التي

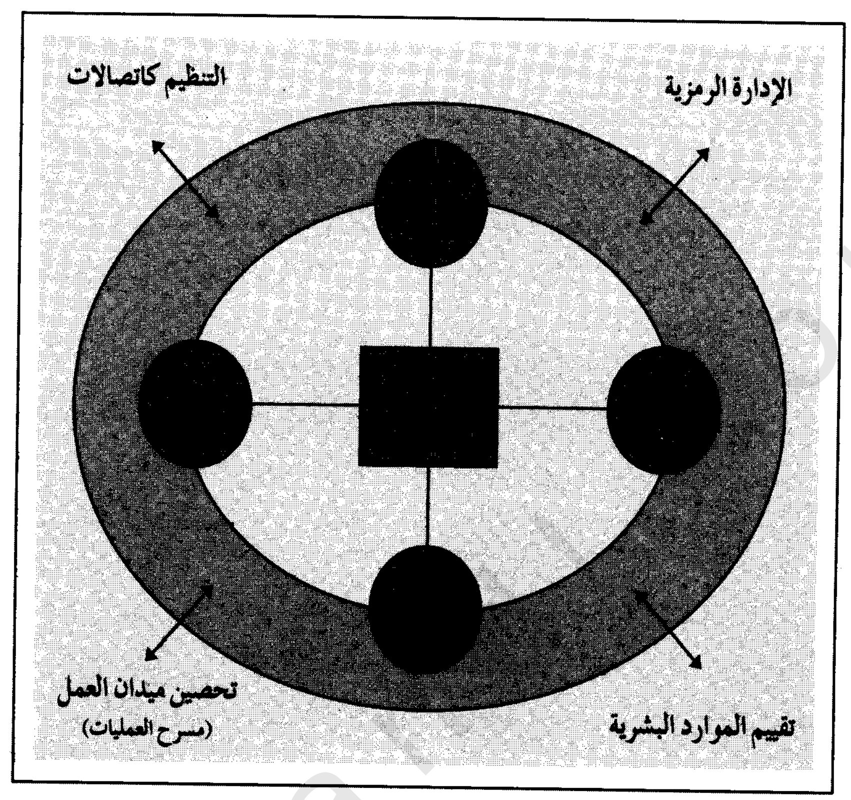
تحتاج التطوير، إذا كانت الرابطة بين الأربع دوائر مرضية جداً، هذا يعني أن المسافة واسعة جداً أو غير ملائمة، مما يعني أنه سيكون من الصعب جداً خلق قصة مفهومة وقوية تميزها عن الباقي في الأسواق، كلما كان التلاؤم أدق كانت القصة أوضح وأحسن، وأصبح من الأسهل جذب الموظفين، المستهلكين ورأس المال.

إن ترجمة موقف استراتيجي من خلال قصة مؤسسة إلى شكل عملي يتطلب عدد من العمليات الإدارية: تنظيم الاتصالات، تحضير المسرح أو الميدان، تقييم الموارد البشرية والإدارية الترمزية، إن الأسهم في الشكل 12 ـ 2 تمثل هذه العمليات الإدارية الهامة لتطوير ونقل قصة المؤسسة.

تنظيم الاتصالات

بازدياد عدد الأشخاص الذين ينقلون قصة مؤسسة، يتوسع طرق الاتصالات المتعددة، وبتنوع وازدياد عدد مالكي الأموال، أصبح تنظيم الاتصال الداخلي والخارجي أكبر تحدي للإدارة. فبسرد القصص، لم تعد الاتصالات التنظيمية مرادفة للإعلام المحترق ـ بل، تصبح إطاراً لدمج استراتيجي، التنظيمي والتسويق. عن أشكال التعبير المختلفة التي تستعملها المنظمة لتقول من هي وماذا تمثل تشمل كل شيء بدءاً من نشاطات الاتصالات المخططة، مثل الاسم، الشعار، الشكل، الحملات الإعلانية ونشاطات العلاقات العامة (برنستاين 1984)، إلى الأفعال الارتجالية الوصفية التي تقوم بها الإدارة أو أعضاء آخرين من المنظمة. هذه الأشكال المختلفة من الرسائل إذا افتقدت التنظيم، قد تسبب أضرار بالغة لشرعية ومصداقية سمعة المنظمة.

توجد الإدارة مفهوم هدف المنظمة الداخلي والخارجي، بالاتصال مع السوق لخلق صورة خارجية لغايات داخلية، وبذلك تسريع العمليات الاستراتيجية.



الشكل 12 ـ 2 العمليات الإدارية لتطوير ونقل قصة مؤسسة

هذا الأسلوب يسمى الاتصال الذاتي وهو يدل أن الاتصالات موضوع أهم من تترك مدير الإنتاج وحده.

إن نشاطات التنظيم والتوحيد التي قامت بها آسترا (هولتن لارسن 1996) نتج عنها زيادة في نوعية المعلومات الملاحظة من 48٪ في 1991 إلى 86٪ في 1995، وإدراك النشاطات التثقيفية تممت معارف الأطباء، من 44٪ 1990 إلى 82٪ في 1995. وقد زادت آسترا عدد الاجتماعات والمؤتمرات للأطباء، ناقلين تفهم النوعية في اجتماعاتهم من 47٪ في 1990 إلى 94٪ في عام 1995.

إن الإدراك المتأثر بقصة مؤسسة لجوهر العمليات التنظيمية قد حول

التركيز من «التنظيم حول الإنتاج» إلى «التنظيم بتوافق مع الاتصالات» فالفكرة أن تدور قصة المؤسسة حول جوهر العمليات التنظيمية بدأت تتغير لصالح التنظيم بتوافق مع الاتصالات. وهذا يحفز القدرات التنظيمية كيف تتعلم لتصبح قصاص خرافي؟ كيف تقدم فعلاً حقيقة منظمة؟ كيف توجه الجهود بالنسبة للاتصالات بدلاً من الإنتاج؟

وترتكز المنظمات الساردة للقصص، برأيي، على تطوير القدرات بين الموظفين المستقلين الذي سيتعلمون تخطي الحدود المهنية المقررة الأنظمة والوظائف والقادرين على التعرف وتطبيق القصص التنظيمية على أوضاعهم الخاصة بحيث يصلون إلى قرارات غير مركزية مع التعبير عن رسالة موحدة.

وهذا يتضمن أكثر بكثير من مجرد إعادة وحدة تشمل كل أنشطة الاتصالات. فأنا أقول أنه بالنسبة لغالبية الشركات، إحدى الخطوات الأولى في تنظيم الاتصالات سوف تكون تطوير مهم في تطبيق قصة المؤسسة ضمن وظائف وأنواع العمل المختلفة. ففي المنظمات المقسمة حسب الوظائف، تنتمي «ملكية» الرسائل الخارجية بشكل أساسي للبيع، التسويق وربما العلاقات العامة، بينما الرسائل الداخلية هي بشكل عام مسؤولية الموارد البشرية، التدريب ومعلومات الوظائف. ولكن في حالات عديدة، ما من أحد مسؤول عن ربط العلاقات مثلاً، الموارد البشرية والتسويق. أي تناقض بين الرسائل المختلفة المتناقلة بين المؤسسة سوف يزيد بسبب كون الموظفين في الموارد البشرية وفي التسويق لهم بشكل طبيعي خلفية ثقافية مختلفة، بالإضافة إلى أساليب وأطر مهنية ومراجع مختلفة. هذا يعزز إيجاد المحافظة على ثقافات تنظيمية فرعية مختلفة، ويضيف إلى إمكانية الاختلافات المحتملة في فهم وتطبيق القصة التنظيمية والنتيجة محيرة ليس فقط لمالكي الأموال الخارجين بل أيضاً للموظفين بشكل خاص.

وبالتالي قد يكون من الضروري الابتعاد عن تصميم تنظيمي وظائفي أو

قالب تنظيمي جامد، يجعل من المستحيل التعبير عن نفس جوهر الرسالة، وبنفس الوقت مستقل عن تأثيرات حدود القسم، مجال العمل، الفريق المؤقت أو الثقافات المهنية الراسخة وخطر إمكانية التحول إلى منظمة شديدة الليونة، من غير هوية يصبح وارداً. لذلك يصبح من الضروري جداً خلق استمرارية ثابتة تماماً من بعض المجالات المهنية في المنظمة. فبينما المنتجات قابلة للتكييف لتصبح أقرب إلى الكمال ضمن إطار المعطيات العالمية، تبقى الرسالة والتعابير، برأيي بحاجة إلى أن تكون ثابتة ضمن الحدود التنظيمية إن عملية الاتصالات يجب أن تصبح مركزية، بينما باقي الوظائف تصبح غير مركزية بنفس الوقت.

تحضير ميدان العمليات

يتضمن تحضير الميدان أسلوب جعل المنظمة نفسها منصة تنطلق منها القصة، وهذا يشير إلى «انظر واشعر» الخاص بالمؤسسة، برموز، تصبح أكثر أدوات الاتصالات أهمية، خاصة تلك المتعلقة بالإحساس والمشاعر. فالرموز والأشياء الأخرى التي يضعها الإنسان تتضمن كل شيء من الأبنية، والمكاتب، قاعات الاستقبال، الشعارات، الرموز الأخرى وبرامج الهوية البصرية (أولينز 1989). في تحضير الميدان للمنظمة للتوضيح، يجب على المدراء إدراك تفسيرات السمعة للطقوس، والعمل على تقوية تلك المتصلة بجوهر القصة فالنظرة والشعور للمنظمة يحدد أي جزء من الثقافة يجب التأكيد عليه.

هذا الجزء من الهوية المركب يجب أن يشرح بشكل يمكن من نقله وزرعه في كل نشاطات المؤسسة، بحيث تكون النظرة والشعور هي نفسها حتى في الدعاية وسياسة العاملين.

إحدى أهم النشاطات المرتبطة بتطبيق قصة آسترا «المعرفة تشفي»، كان ببناء جامعة مصغرة في موقع الشركة، خلق مكان اجتماع للمحترفين في الصناعة.

تقييم الموارد البشرية

نفسياً، يصرف الناس طاقة والتزاماً في مهمات تم تقييمهم من أجلها. في نهاية التسعينيات، كانت غالبية معايير المكافآت على أساس الحجم، باستخدام منطق الإنتاج والبيع، مثل الحصص في الأسواق، المنتجات المباعة، عدد عقود المستهلكين، الحجم الإجمالي المضاف في نهاية السطر. التدريب تقليدياً، الذي يخضع له الموظفين مدعوماً بفكرة تقوية قدراتهم الرسمية والمهنية.

في المنظمات المعبرة، سيبقى تقييم الإدارة والموظفين على أساس الطاقة ومدى الالتزام في المهمات المالية. ولكن، المكافآت الشخصية والفرص المهنية تتحقق بالاعتماد على مقاييس أوسع، أولها القدرة على المساهمة في تطوير وتوضيح قصة المؤسسة. الاستعمال الواسع لاختيارات الحصص وغيرها يؤثر على نظرة مالكي الأموال، مهما ينتج عنه خسارة في السمعة، حيث أن المنظمة سوف تميل نحو تجاهل مظاهر نجاح الشركة الأكثر خيالية والطويلة الأمد.

ولكن في حالات متزايدة فإن السعر المعطى للشركة يرتبط بمفهوم قصة المؤسسة الذي يعكس بدوره هوية رؤيا، مهمة وسمعة. إذاً، يجب أن يركز أسلوب المكافآت على هذه النواحي أيضاً. لذا فإن معيار المكافآت يجب أن يتضمن القدرات التالية:

1 . نقل قصة المؤسسة إلى الموظفين ،الزملاء، المستهلكين والشركاء.
2 . توجيه المنظمة إلى كيفية تقديم مشاركة موحدة لقصة المؤسسة.
3 . المشاركة في إدراك معتمدية المنظمة الداخلية والخارجية من خلال الإظهار المستمر لقيم ومواقف المنظمة.

إذا أدخلت الإدارة تغييرات في بعض النواحي المذكورة في المثال

السابق، ولكن أبقت أسلوب المكافآت القديم، فستصبح المنظمة محبطة ومخيبة وبالنتيجة عديمة الفعالية.

على الرغم من أن آسترا قدمت جوهر قصة مختلف كلياً، بقي تقييمها الداخلي وأسلوب مكافآتها مرتكزاً على كفاءة البيع المالية والتقليدية ونتيجة لذلك تراجع التركيز على تحسين السمعة تدريجياً، في نفس الوقت الذي وصلت فيه السمعة الإيجابية لآسترا مستوى غالي جداً، ومن هذه النقطة، بدأت سمعتها تتأثر، مضعفة أي ميزات تنافسية، بينما استمر تفكير البيع التقليدي بالحصول على المكافآت.

الإدارة الرمزية

إن أفضل القادة هم الأحسن في التواصل. فهم يقدمون للموظفين قصة متماسكة قوية يمكن للجميع أن يفهموها ويقبلوها ويتصرفوا على أساسها (شامبي 1995). فباستعمال استراتيجية الاتصالات ضمن الحدود التقليدية المدركة، يتصرف المدراء الفرديين كرمز وساردي قصص المؤسسة بالنسبة إلى العديد من المدراء.

تضمنت مهنتهم تطوير المنافسات التقليدية، عاكسين منطق حقيقة الصناعة القديمة حول كيفية خلق القيمة، المنظمات ما بعد الصناعية تخلق روابط عاطفية ورسائل تجذب وتحافظ على المدراء، الموظفين وشركاء الشبكات، وفي الوقت نفسه يقدمون نوعية أفضل، ومحسنين الطرق والتقنيات التي توفر الوقت والتكلفة، مفيدين بذلك قيمة مالكي الأموال القصيرة الأمد. فبينما كان المدراء حلالي مشاكل متحفظين يعتمدون على المعلومات العامة المدروسة، يحتاجون الآن إلى المشاركة في حوارات، ليطوروا مشاعرهم ومواهب أخرى ضرورية لتوضيح وربط القيم بالغايات، وبذلك يصبح سرد القصص والالتزام الشخصي مهماً بالنسبة للوظيفة والإدارة بقدر أهمية المعلومات العامة المالية والإستراتيجية. وهذا سوف يشكل تحدي

لقدرات المدير في خلق صور جاذبة ورسائل عاطفية أو قصص لمالكي الأموال الداخليين والخارجيين المتعددين، وتطوير فعالية وقدرة التواصل للموظفين الفرديين، مجموعة هذه الأمور سوف تساعد على تقوية الالتزام العاطفي للمنظمة.

ومع ذلك، فهنالك حالات عديدة تقوم فيها الإدارة بنفسها بتطويرات استراتيجية طويلة الأمد ومنها شركة آسترا، حيث يقنع المدراء أنفسهم بأن المنظمة سوف تقبل بكل بساطة وتتفهم عن المضمون بعد أن تتعرف على الأفكار الجديدة. ولكنهم يجهلون أن الكل في المنظمة سوف يعيدون البحث في أجزاء من العملية الاستراتيجية المتعلقة بجوهر القصة ليتمكنوا من تطبيقها على أسس محلية. إن أهمية دور الإدارة في مساعدة المنظمة بمجملها على تفهم والقدرة على تطبيق القصة لا يمكن المبالغة به.

فالمنظمات أصبحت متفتحة أكثر، غالباً بسبب الحاجة، إنها أصبحت أقل مركزية، مع توزيع للمسؤوليات باتجاه الأسفل، والموظفين أصبحوا في وضع مكّنهم من الاختيار بالنسبة لمكان عملهم ويقدمون بذلك بناءً على قيم الشركة ولمكافأة مالية تقليدية. ولهذا السبب فإن الأدوار الإدارية أصبحت مطلوبة، فبكونها شخصياً رمزاً وبتعبيرها وإظهارها لقصة المؤسسة، يمكن للإدارة أن تخلق معنى في سعيها للتعبير عن رغبات محددة الطبيعة خاصة بالمنظمة. وأيضاً بتوجيهها لجهود الاتصالات المتعلقة بقيمة المنظمة ولمالكي الأموال، يمكن للإدارة المساعدة في خلق القيمة.

نقل قصة المؤسسة: المعضلات الإدارية

إن عملية الإدارة والمؤهلات الإدارية المتعلقة بنواحي الـ«الإدارة كاتصال»، «تقييم الموارد البشرية»، «تحضير الميدان» و«الإدارة الرمزية»، ترتكز على عدد من المواضيع الإدارية الغير الاعتيادية المتعددة. أكبر عائق لتقديم جوهر قصة مؤسسة استراتيجية ناجحة هو غالباً عدم الرغبة في التخلي

عن القديم، المقبول عامة، ومنطق أسلوب «المجرب والحقيقي» لمصلحة الطرق الحديثة (بيترز 1997). إن التغيير الكامل المعبر وبرغبة صادقة يتطلب تنظيم كل نشاطات المنظمة، وهذا يتضمن مواقف وتصرفات المدراء.

إن بعض الوظائف الإدارية المذكورة أدناه، قد تتعارض مع القواعد الراسخة أو التدريبات المهنية التقليدية وهي تتضمن:

1 - إيجاد ووصف جوهر القصة، ومن ثم تركيز نشاطات المنظمة ضمن هذه النواحي ذات العلاقات المتبادلة مع جوهر هدف الشركة.
2 - خلق وضوح وإدراك في سرد قصة الشركة.
3 - توحيد النشاطات الداخلية والخارجية بخلق صوت موحد.
4 - سرد وتخيل القصة ومساعدة المنظمة على القيام بالمثل.
5 - خلق قيمة بامتلاك كلمات وصور.
6 - التوجيه داخلياً باستعمال الاتصالات الخارجية.
7 - جعل المنظمة لينة بالنسبة للمنتجات ولكن أكثر صرامة فيما يتعلق بقصة المؤسسة.
8 - تفعيل العملية التنظيمية بالنسبة للاتصالات أكثر من الإنتاج.
9 - تحضير الميدان، ولكن بعدها جعل المنظمة هي الميدان أو المسرح.
10 - خلق المس، (انظر واشعر).
11 - إعطاء الأولوية للفعالية الاتصالية بجمع الاستراتيجية والتنظيم والتسويق.

كل هذه العناصر مترابطة ومتعلقة بعضها البعض راسمة إطار القدرات الإدارية الجديدة. العديد من المواصفات الشخصية التي ولدت نجاحاً باستعمال المنطق القديم ليس من الضروري أن تكون فعالة في المنظمات المعبرة، فالمواصفات المنطقية سوف تبقى بالتأكيد مطلوبة جداً ويستمر تعليمها، ولكن كيف تتعلم أن تكون قصاص خرافي وأن تكون رمزاً لقصة مؤسسة؟ وكيف توازن الثلاث معاً؟

إن أفكار المؤسسات ذات الحكاية وتأثيراتها بالنسبة للمدراء فيما يتعلق بالتنظيم، القيادة والاتصالات تشكل مجموعة من المعضلات الإدارية بما فيها معضلة الاختيار، الموثوقية، الإيمان، كشف النفس، البساطة والقيم.

معضلة الاختيار: الاستثناء في سبيل تقوية الجوهر

ما هو جوهر قصة المنظمة؟ ما هو سبب وجودها اليوم، وماذا ستكون في المستقبل؟ أية قيم وصور تصف الرؤيا والمهمة؟ الإجابة على أسئلة كهذه يتطلب خبرة في المحافظة على استمرار الحوار واستعمال الخيال. ويتطلب أيضاً القدرة على فهم وتركيب وجهات نظر مختلفة خاصة ومهمة، إلى جانب القدرة على استثناء أو إبعاد الأفكار، نشاطات ومواقف لا تتناسب كما أنه يتطلب تفكير ذاتي ورغبة في القيام باختيارات وأولويات بهدف متابعة وتوثيق جوهر القصة.

في المنظمات، عملية الاختيار كانت مرتبطة بالكفاءة المهنية، بالإضافة إلى المنطقية التقنية والمالية، في الماضي كانت معايير الاختيار تتم من خلال إجراءات التخطيط، الميزانية، أهداف العمل ومجالس الإدارة المغلقة. أما في نهاية القرن، فإن اتخاذ القرارات يتطلب الأخذ بعين الاعتبار المواقف، العواطف، الغريزة، والقدرة على فهم المشاعر المتبدلة ومواقف مالكي الأموال المتعددين.

معضلة الموثوقية:

في وقت واحد كن أنت نفسك وكن رمزاً للمؤسسة، مالكي الأموال يعتبرون مواقف وأفعال الإدارة كنوع من وسيلة تجربة لمصداقية المنظمة، مقررين ماذا تمثل فعلاً المنظمة، بدلاً من تصديق الصورة البراقة التي ترسمها خطط التسويق الجذابة. وهذا يولد سؤال عن كيفية قدرة المدير أن يكون رمزاً للمنظمة وأن يكون هو نفسه في الوقت ذاته. هذه المعضلة تتضخم

بسبب التوقع من المدراء أن يعبروا عن قيمة منظماتهم من خلال مشاعر ومواقف. وهذا يتطلب فهم ليس فقط معرفة عميقة في ثقافة المنظمة المحددة، بل أيضاً القدرة على إتقان التعابير المرتبطة بالمنظمة. إن مثال محدد قد يكون في السؤال عن أي نوع من الستيريو أو التلفزيون يجب أن يمتلكه مدير في شركة بانغ وأولوفسن. هل يجب أن يكون مديراً من ديزني (رجل محب للعائلة)؟ هل يتوقع من مدراء «نايك» أن يكونوا مناسبين في مجال الرياضة للرمز «فقط افعل ذلك» أو على الأقل أن يتظاهروا بذلك؟ هل من الممكن أن يكون المدير ألمانياً في شركة إنكليزية بحتة مثل جاكوار أو رولزرويس؟

معضلة البساطة: خلق الوضوح دون فقدان القدرة على الاعتراف بالعقيدة.

إن اهتمام جامع لكل مالكي الأموال في منظمة تعبيرية ناشئة سوف يكون الزيادة البالغة في تعدد التفسيرات عمن هي المنظمة المعبرة وماذا تبلغ أو تنقل. وبنفس الوقت، حاجة المنظمة لإيجاد صوت لها سوف يصبح أكثر أهمية في بعثها عن التمييز والوضوح في الأسواق، ولذا، فالمدراء الذين يسعون لنقل مجموعة من الرسائل سوف يواجهون المستوى العالي من التعقيدات المرتبطة بتفهم واردات أفعال مالكي الأموال .

مأزق القيمة: لخلق عائدات على رأس المال المادي ورأسمال السمعة معاً

إذا كان سبب وجود منظمة هو قدرتها على التعبير عن نفسها بتعابير واضحة وبسيطة وبنفس الوقت يتم تقييمها على أساس عائداتها المالية القصيرة الأمد، فعلى الإدارة أن تتخطى هذا التقييم، وهذا سوف يزيد من الضغط في المستقبل على الإدارة لخلق عائدات ليس فقط على رأس المال المادي بل على رأس مال المعتدي مثل السمعة (فوربرن 1999 ـ 1996) إن

التحدي الإداري والتركيز سوف يكون عن خلق قيمة صافية لقصة مؤسسة، ولضمان أن يقدم رأس مال السمعة الحالي عائدات مرضية .

الخاتمة

إن منظمة معبرة سوف تدفع بسمعتها إلى أبعد الحدود، فكونها معبرة سوف يكون له آثار عميقة على تلك العمليات التي يجب أن تعتبر الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة. فبالتركيز على جوهر قصة مؤسسة، سوف تساعد الإدارة على خلق إدراك أوسع للتعاليم التنظيمية وعمليات الاتصالات، والقدرات المغمورة أيضاً.

إن منطق جوهر قصة مؤسسة لا ينطبق فقط على آسترا والمجال الطبي، بل كل أنواع المنظمات. فقد رأيت نتائج في منظمات عامة وخاصة، عمليات كبيرة وصغيرة (درجة دانيش)، وفي مجالي أسواق العمل ـ للعمل والعمل ـ للمستهلك. ومازال على هذه المنظمات أن تستثمر الصبر، الوقت والموارد البشرية المطلوبة لتسرد قصتها كاملة باستعمال كل العمليات الإدارية المذكورة سابقاً.

ومع ذلك، فإن النتائج المفيدة من تحويل جوهر قصة مؤسسة إلى حقيقة تنظيمية هي كما بينت حالة آسترا عميقة، فالاستخدام المبكر لمفهوم القصة هذا ساعد قيمة اسم آسترا في التصاعد بشكل ملحوظ ـ وبالنسبة للمنافسين أيضاً ضمن سوق الصيدلة، تملك شركة آسترا الآن الجملة «المعرفة تشفي». وهي مرتبطة بالصورة الإيجابية للشركة التي تقدم المعرفة إلى جانب المنتجات لتساعد على تحسين تطبيق العلاج، إن الدعم القوي لآسترا من قبل مالكي أموالها أظهر علاقة مباشرة في طريقة تفهم نوعية منتجاتها (غير متميزة).

وبالنتيجة، هنالك في الواقع العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ

بعين الاعتبار في مسيرة المنظمة باتجاه التحول إلى منظمة معبرة. من الطبيعي أن يجد العديد من المدراء أنفسهم وبعد سنوات طويلة من الخبرة والتدريب في البقاء منعزلين وصعوبة في تغيير أنفسهم ليصبحوا منفتحين، معبرين، قادرين على إظهار مشاعر المنظمة وقيمتها بصدق. بالإضافة إلى ذلك، فعلى المدراء المعبرين أن يحافظوا على التوافق بين الحفاظ على مستوى من الثبات بالنسبة إلى قصة المؤسسة والسماح بدرجة من الليونة الضرورية، في الوقت ذاته وهذا يتطلب درجة عالية من الفطنة، حيث يحتاج المدراء أنفسهم أن يكونوا لينين فيما يتعلق بكيفية المحافظة على ثبات القصة. وهذا لن يكون بالأمر السهل.

الفصل

13

تقييم المؤسسات التعبيرية:
رأس المال الفكري ونظرية خلق القيمة

جان موريتنسن

بيانات رأس المال الفكري التي تخبر عن رأس المال الفكري للشركات، رقميتها المركبة، شكلها والسرد للتعبير عن خلق القيمة المؤسساتية. مثل هذه البيانات التي طبعت في بدايات القرن العشرين من قبل مجموعة محدودة من الشركات فقط تساعد في شرح الشروط لخلق القيمة المستقبلية بدلاً من النتائج المالية الحالية. وهي أجزاء صعبة الفهم حيث أنه لا توجد معادلة محاسبية واحدة يمكنها توليد نتيجة رأس المال الفكري كما هي الحال في النتيجة المالية ضمن البيئة المحاسبية المالية. أي أنه لا يوجد منطق معروف خلف الأرقام الناتجة عن بيانات رأس المال الفكري. أما في بيانات المحاسبة المالية يوجد هذا المنطق في مبادئ محاسبية ورقابية مقبولة بشكل عام والتي تعرف على نطاق واسع بالممارسة من قبل ممتهني تدقيق الحسابات. يستخدم رأس المال الفكري وسائل أخرى لخلق حساب مقبول، شامل وصحيح ومنصف. تتضمن هذه الوسائل رسوماً أولية وشروحات إضافة إلى الأرقام التي لا تسمح فقط (إلى حد معين) بالتحليل المباشر الرسمي

ولكنها تسهل أيضاً انتاج السمعة على أنها فئة من الموجودات المؤسساتية أكثر عمومية من رأس المال المالي أو الفكري.

تهدف المؤسسات التعبيرية من خلال عدة وسائل للاتصال إلى انتاج سمعة أو صورة (فومبرن وشانلي 1990: فومبرن 1996، 1998). السمعة هي تأثير تيارات متعددة من الإشارات أنشىء كل منها من خلال العلاقة مع «المساهمين» الخارجيين الذين هم في الغالب وعلى أساس معلومات محدودة يقومون ببناء فكرتهم عن الشركات وتصرفاتها. يتم تشكيل السمعة من التجميع غير الواضح لعدد من الظنون حول ما تمثله الشركات. بناء عليه فهي مصدر هش وإدارته بعيدة عن التفاهة (كلاين 1997). تأتي سمعة «شركة» ما من كل شيء: الشركة وموظفيها وكلام الآخرين عن الشركة وكيفية تصرف الشركة والاستراتيجيات التي تحاول تطبيقها. يجمع المساهمون معلوماتهم عن شركة ما من عدة مصادر بعضها يصعب على الشركة إدارته والتحكم به (ساكستون 1998، 398). بالنتيجة فهناك عدة تنبؤات لبناء السمعة: الأداء المحاسبي، التقييم في السوق، الظهور في وسائل الإعلام، عوائد الأرباح للحصص، الحجم، المساهمات الخيرية والإعلان (فومبرن وشانلي 1990، رياحي ـ بلقاوي وبافليك 1992، فومبرن 1996).

وعلى أي حال لا يمكن تعريف السمعة بشكل سهل. فهي «صندوق أسود» يقاس تقليدياً من الخارج من خلال ـ على سبيل المثال ـ الإشارات المحاسبية بينما يقاس من الداخل على أساس النشاطات المؤسسية التي هي أقل ظهوراً. يقدم رأس المال الفكري طريقة لفتح هذا «الصندوق الأسود». فهو يعنى بالآليات التي تحرك العلاقات بين الموظفين والتقنيات والإجراءات والزبائن. في بيانات رأس المال الفكري تقدم «القيم المخبوءة» غير المادية للشركة ـ بالأرقام والوصف والمخططات ـ على أنها فاصل بين رأس المال البشري والمؤسساتي والزبائن (إدفينسون ومالون 1997، ت. أ. ستيوارت 1997، سفايبي 1997). تشكل الأرقام والوصف والمخططات معاً «لغة» تربط

التعابير بشكل مباشر ولو بطرق معقدة للتقييم من خلال «قصص كبيرة» للفرد ذو السلطة (مثال: بارتليت وغوشال 1997) لتقديم تقنية المعلومات ومعرفة المجتمع (مثال رايش 1991) والعلاقات طويلة الأجل بين الزبائن والشركاء (مثال: هيسكيت وآل 1997).

تم تنظيم هذا الفصل للتحقيق في كيفية مساهمة رأس المال الفكري في إعادة إنتاج وخلق قيمة لمؤسسة تعبيرية. أولاً، هناك تعريف مختصر لرأس المال الفكري الذي يقود إلى قسم عن ماهو «التقييم». التقييم من خلال رأس المال الفكري يناقش هنا ليكون أقل اهتماماً بوصف وتقرير القيمة ليكون أكثر اهتماماً بخلق ورعاية القيمة. ثم هناك قسم يحلل، ربما بشكل مختصر، بيان رأس المال الفكري ككل ويفنده ليبين أنه إضافة إلى الشكل «التقليدي» لتقديم التقارير عن القيمة المالية بالأرقام فإن بيانات رأس المال الفكري تتضمن مخططات وقصص. وهذا القسم الرئيسي الذي يرتكز في بنائه على مواد تجريبية من خمس شركات يقودنا إلى نقاش يعرفنا على كيفية عمل رأس المال الفكري كوسيط ثمين وكيف يتم تكوين «عمليات» المؤسسات التعبيرية.

قيمة رأس المال الفكري

عرّف روبرت رايش (1991: 105) الخطوط الخارجية للاقتصاد الخلاق النامي كما يلي:

> عبّر أعضاء مهنة المحاسبة الغير معروفين بإظهار مشاعرهم للعيان بشكل واضح عن كيفية إعلام المستثمرين المحتملين عن القيمة الحقيقية للمؤسسات التي تكمن قيمتها في أدمغة موظفيها. وقد استخدموا مصطلح «النية السليمة» للإشارة إلى المنطقة الغامضة في ميزانية الشركة بين الموجودات الملموسة للشركة وقيمة أشخاصها الموهوبين. ولكن بما أن رأس المال الفكري يتابع تغلبه على رأس المال الفعلي في كونه الموجودات الرئيسية للشركة يجد المساهمون أنفسهم على أرض غير ثابتة.

بالرغم من أن الإشارة إلى «أدمغة الموظفين» مبالغ فيها قليلاً يقترح رايش هنا أن قيمة التقديرات حالياً تتجه بشكل متزايد إلى ما بعد القيمة الفيزيائية الملموسة للموجودات المادية. بالنسبة إلى رايش فهذا مهم لأننا على شفا خلق مجتمع المعلومات والمعرفة حيث يبدو أن هناك تضارب متزايد بين قيم السوق للشركات التي تعتمد على المعرفة بشكل كبير والقيم المالية الموجودة في الدفاتر. حتى ولو لم تتم المبالغة في تقييم هذا التضارب في إطار شرح قيمة رأس المال الفكري فقد تم تقديمها كمؤشر على أن تحريك الموجودات غير المادية عبر الموظفين والزبائن والإجراءات الداخلية والتقنيات يمكن أن تكون وسطاً جديداً لخلق القيم. لايف إدفينسون (سكانديا 1991 : 5) مدير رأس المال الفكري في شركة سكانديا السويدية للتأمين وأحد قادة الرواد في مجال بيانات رأس المال الفكري يقترح أن رأس المال الفكري يمكن فهمه بشكل أفضل كما يلي:

القيمة المتراكمة لـ .... كقيم غير ملموسة يمكن تسميتها رأس المال الفكري والذي يتألف من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. يمثل رأس المال البشري المعرفة والمهارات والقدرة الفردية للموظف لتقديم حلول للزبائن. يتألف رأس المال الهيكلي من كل ما يتبقى بعد أن يذهب الموظفون إلى منازلهم: قواعد البيانات وملفات الزبائن والبرمجيات والشروحات والعلامات التجارية والهياكل المؤسساتية وغير ذلك بتعبير آخر الكفاءات المؤسساتية. يشكل رأس المال من الزبائن أي العلاقات المبنية مع الزبائن جزءاً مهماً من رأس المال الهيكلي. يمكن تملك رأس المال الهيكلي الأمر غير الممكن في رأس المال البشري.

خلق القيمة هو تأثير للفاصل بين رأس المال البشري، الهيكلي (أو المؤسساتي) والثروة من الزبائن. هذا الفاصل يمكن أن يكون «منتجاً» فقط في حال دعمت الرابطة بين النماذج المنفصلة لرأس المال. وهذا يتطلب «إدارة» لأن الموارد الفكرية لا يمكن «إصدار الأوامر لها» بل يجب أن يتم

«تحريضها» لتكون منتجة. في سكانديا من خلال توابع رأس المال الفكري والتي هي توابع للبيانات المحاسبية المالية السنوية تعمل الإدارة على جعل مثل هذه الروابط مستمرة وقابلة للتصديق وجدية عن طريق المخططات والقصص والأرقام. لا تقوم توابع رأس المال الفكري في سكانديا «بقياس» رأس المال الفكري ولكن يوجدون رأس المال الفكري عندما يساعدون في إنتاج وإعادة إنتاج الهوية الداخلية للمؤسسة (قصة مستمرة من «نحن») من خلال وسائط التعبير. ولفهم كيفية عملية التقييم فلربما من المناسب إقامة نقاش مختصر عن ماذا يمكن أن تعني «تقييم المؤسسات التعبيرية».

التقييم

تقييم ـ أو التقييم ـ هو فعل يبين عملية التزام بعض السمات المؤسساتية بالأرقام. هي عملية تحويل نسخة عن الشركة إلى شكل رقمي يمكنه «أن يعبر» ويقدمها إلى جمهور «المساهمين». بمعنى آخر «التقييم» هو وسيلة لخلق ترقيم لبعض الترتيبات المؤسساتية المعينة. يمكن إنجاز هذا بثلاث طرق على الأقل. الأولى هي نسخة المحاسبة المالية حيث تشكل الحسابات المالية المدققة الخط الأساسي من خلال استغلال الإيصالات التي تم تخزينها في قواعد البيانات المالية للشركة عن طريق إجراءات القيد المزدوج. طريقة أخرى هي نسخة نظرية التمويل للقيمة التي تربط السيولة النقدية بمستقبل الشركة ومن ثم تحسمها من الحاضر. يمكن تسجيل تدفق الدخل المستقبلي المتوقع للشركة برقم واحد عندما يتم إعادته إلى الوقت الحالي من خلال إجراءات الحسم. كلا الطريقتين تهدف إلى وصف قيمة الشركة ولو بطرق مختلفة وعلى أسس مختلفة كما سيتم الشرح لاحقاً.

الطريقة الثالثة «للتقييم» تقول بأن هدف «التقييم» هو خلق قيمة. فلا تفترض كما في الطريقتين السابقتين أن للشركة قيمة فعلاً يجب كشفها فقط. «تقييم» هنا تعني خلق قيمة (أكبر) أي توليد قيمة عن طريق تحويل أو

«تطوير» لممارسات وطرق الشركة. الأرقام في بيانات رأس المال الفكري لا تظهر قيمة رأس المال الفكري، بل تقوم بإنتاج موازي لقيمة. دعونا ننظر للأشكال الثلاثة «للتقييم» عن قرب.

منظور المحاسبة المالية للتقييم

القيمة في بيان المحاسبة المالية يتركب من خلال قواعد التدقيق المالي (باور 1997). هنا فإن إيجاد قيمة في الميزانية (كذلك في كشف الدخل) يتم التنبؤ به على ثلاث أسس (إيكولو 1999). أولاً، يجب أن تكون الموجودات قابلة للفصل وبناء عليه يجب أن تكون معرفة كمادة وحيدة. ثانياً، يجب أن تكون في نطاق تحكم الشركة بمعنى أن الفوائد الناتجة عن هذه الموجودات مملوكة للشركة. ثالثاً، يجب أن يكون لها سوق حيث يمكن تحديد قيمتها. هذه الشروط الثلاثة تجعل تمييز وقابلية موجودات ما للتدقيق المالي خاصة. تقليدياً، فإن قابليتها للتدقيق المالي تفترض إمكانية إصدار إيصال لهذه الموجودات. وهذا يجعل تمييز رأس المال الفكري المولد داخلياً صعباً للغاية. يعرّف الإيصال الموجودات ويبين التحكم فيها ويكون مؤشراً على قيمة يمكن فرضها على الموجودات. وهذه القيمة (شراء، استبدال، أو تسويق) بشكل تقليدي مختلفة عن قيمتها عند الاستخدام حيث أن الموجودات مطلوبة فقط عندما يمكنها توليد دخل يزيد عن المال المستثمر فيها. هنا فإن فكرة « التقييم» هي متراكمة الإيصالات لشركة تبعاً لمبادئ المحاسبة المقبولة عامة. «التقييم» يعني تخصيص أرقام مستندة بشكل أولي على تكاليف الاستحواذ التاريخية التي ستعكس بصعوبة وبشكل نموذجي المنافع المالية التي ستولدها الموجودات حقيقة للشركة إذا عكست حقاً.

رأس المال الفكري مساحة صغيرة في مثل هذا الإطار. بينما يمكن هذا للأشياء غير الملموسة حيث أنها تمثل محاولة من المجتمع المحاسبي لبناء بعض الوسائل المحاسبية لقياس الموجودات غير المادية. مقياس

المحاسبة العالمي رقم 38 (IAS 38) يعرف الموجودات غير الملموسة على أنها «موجودات معرفة غير مالية بدون وجود فيزيائي مادي مملوكة للاستخدام في إنتاج أو توريد بضائع أو خدمات لتأجيرها للآخرين أو لغايات إدارية» (لنقاش مطول انظر إيكلو 1999). مثل هذا التعريف يحتاج لأن تكون الموجودات قابلة للفصل ولامتلاك الميزات الاقتصادية المستقبلية. وإلا، يجب أن تكون هناك افتراضات مقبولة ومدعمة تمثل أفضل تقييمات الإدارة لمجموعة الشروط الاقتصادية التي سيستمر وجودها طيلة الحياة المفيدة لهذه الملكية.

وحقيقة فإن بعض أنواع التدريب والتطوير تحقق هذه الخاصة. وبشكل أقل وفي بعض الحالات يمكن لبعض نفقات التسويق ونفقات R&D تحقيق هذه القواعد. وفي كل الأحوال فإن الملكيات غير الملموسة قليلة ويصعب التأكد منها كذلك بالتالي تدقيقها. بالمقارنة مع رأس المال الفكري فإن هذا التعريف كما سيتضح لاحقاً يقتصر على الملكيات غير المادية.

منظور التمويل على التقيم

في نظرية التمويل، فإن التقييم أمر يتعلق بالتنبوء بالسيولة النقدية المستقبلية للشركة. فهناك عوامل قيمة المساهمين (رابابورت 1986) أو حتى مساءلة القيمة نفسها (ب. ج. ستيوارت 1991). التقييم هنا يعني تعريف وتحديد أوزان للسيولة النقدية المتوقعة بحيث يتم حسم أي بند نقدي بنسبة العائد المطلوب لتعديل المخاطر لخلق أرضية واحدة لمؤشر القيمة. لهذا فإن القيمة هي خاصة من خواص الشركة التي يجب تحريكها بالتنبوء بأدائها المستقبلي. إن إنتاج هذه القيمة هو تحليل للسيولات المالية للشركة كمؤشرات مالية، تدفق الاستثمارات، حركة مستويات الانتاج وبشكل أعم تدفق رأس المال الداخل والخارج. بني النموذج الذي نبحث به حول كل من بيانات الدخل والميزانية اللتين تم بحثهما باستخدام تقنيات تحليل معينة

للمؤشرات المالية. وهذه بدورها مجموعة مع تحليل أشمل للمخاطر وعوائد أعمال الشركة موضوع البحث، تستخلص منها بعض الاحصائيات المعينة المبنية على افتراضات حول المخاطر والعوائد.

وتعني «التقييم» هنا أيضاً تعيين رقم للشركة، ولا يستند الرقم على التدقيق الموجود في الإيصالات ولكن يستند إلى مصداقية الإجراءات التي يستفيد منها المحلل المالي. تبقى التقديرات المستقبلية التي يمكن استنباطها من تحليل الإحصائيات مثبتة في تاريخ الشركة. يجب أن يكون المستقبل موازياً للحاضر والماضي ليكون هذا اجراءً شاملاً. من منظار معين يتطلب هذا أن يكون العالم مستقراً إذا لم يكن ثابتاً. يجب أن يكون الماضي بطريقة ما دليلاً للمستقبل. «التقييم» من خلال التحليل المالي يعكس بناءاً مستقبلياً يكون استمرارية للماضي بالرغم من وجوده تحت ظروف معقدة ومثقلة بالتردد.

الموجودات الغير مادية مثل الاستثمارات في R&D أو التدريب والتعليم يلعب دوراً كمعيار في التنبوء بتدفق النقد. لهذا يقوم المحللون بتفكيك بناء الكشوفات المحاسبية التقليدية في محاولة لتأهيلها ولإيجاد النفقات التي لها تأثير خارج العام والتي لم يتم تحويلها إلى رأسمال في الميزانية. يطرح بينيت ج. ستيوارت (1994) على سبيل المثال أن الأصول المحاسبية المقبولة عامة في الولايات المتحدة تتطلب ما يقارب 160 تغييراً وتعديلاً حتى يتم خلق توازن أنسب بين المصاريف ودفق الدخل المرتبط بها. بحسب هذا المنظور المالي يمكن بناءه إذا تمكن المحللون الماليون أنفسهم من الحكم على خفايا التدفق النقدي للمصاريف على الموجودات المادية. بالنتيجة حين يقوم المحلل المالي بتحليل الميزانية يقوم بدوره بإعادة بنائها لتناسب القيم المتوقعة بدلاً من القيم البناءة. لهذا واستناداً لبينيت ج. ستيوارت (1991) لتكون القيم الاقتصادية أكثر شفافية يجب إعادة R&D والتدريب وسلامة النية

وأشياء أخرى غير ملموسة إلى الميزانية حتى يمكن تبرير كل الموجودات لتسهيل التنبوء الذكي للتدفق النقدي.

منظور رأس المال الفكري عن التقييم

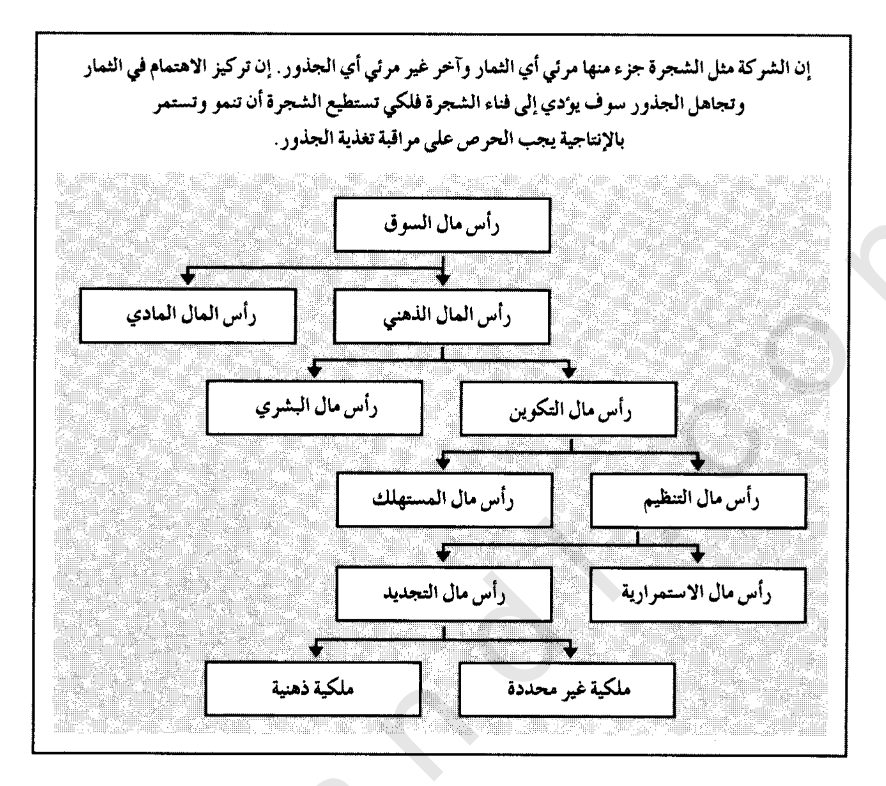
رأس المال الفكري مختلف تماماً عن الرأيين السابقين عن التقييم. بداية لا يفترض وجود هدف ثابت باسم «الشركة» يجب تمثيله برقم. على العكس يشير «التقييم» هنا إلى تحويل القيمة. فهو معني باستخدام الأرقام لتحريك القيمة وزيادتها، وأرقامه لا تبنى فقط لوصف العالم من خلال تقييم مسبق للشركة. بدلاً من تكوين خط الأرضية، يشكل رأس المال الفكري تزاوجاً مرناً متناغماً مع تعريفات المؤشرات المالية وغير المالية. كما يشرح المخطط 13 ـ 1 فهذه الأرقام «دنيوية» جداً.

يشرح الشكل 13 ـ 1 الأرقام في كشوفات رأس المال الفكري التجريبي (انظر موريتسن 1998). هذه الأرقام عريضة ولكن في بعض كشوفات رأس المال الفكري تتناغم بشكل فريد. وهذه لائحة لا متناهية ليس لها خاتمة منطقية. التجميع الخاص للأرقام لا يحتوي على نتيجة واحدة فقط حول التقييم: «هل هذه قائمة نهائية؟ قطعاً لا ...» (إدفينسون ومالون 1997 ـ 185). «نظام القياس الذي أقترحه لا يقدم صورة كاملة شاملة عن موجودات الشركة غير المادية فمثل هذا النظام غير ممكن» (سفيبي 1997 ـ 150).

لا تقيس الأرقام قيمة معينة بالنسبة لرأس مال الفكر وإنما تراقب نشاطات إدارة التحكم بالمعلومات. في الشكل 13 ـ 1 تعنى مؤشرات «ما هو» (إحصائيات) بممارسات إدارة المحفظة المطبقة بهدف خلق تعريف للمصادر. فيمكن أن يكون توزيع مؤهلات الموظفين وتوزيع ملفات الزبائن وتعريف التقنيات وتوزيع الموارد على طول إجراءات المؤسسة وسلسلة القيم.

الكادر 13 . 1 Template لرأس المال الفكري

مقاييس رأس المال الفكري	ما هو إحصائيات الموارد	ما تم عمله مؤشرات رئيسية داخلية	ماذا جرى نسب التأثير
طاقم العمل	■ عدد الموظفين ■ توزع الجنسين ■ مدة التوظيف ■ التعليم الرسمي والتدريب	■ مشاركة الموظفين مع خطة التطوير الذاتية ■ مصاريف التدريب والتعليم ■ عدد أيام التدريب بالنسبة للموظف الواحد ■ مصاريف التدريب والتعليم بالنسبة للموظف الواحد.	■ رضاء الموظف ■ مؤشر تحول الموظف ■ محاسبة الموارد البشرية ■ القيمة المضافة بالنسبة للموظف الواحد.
الزبائن والشركاء	■ دوران السوق والقطاع ■ عدد الزبائن بالنسبة لكل موظف ■ توزيع العوائد في السوق والمنتجات	■ مصاريف التسويق ■ مصاريف التسويق بحسب عوائد الدولار الأميركي ■ مصاريف الإدارة بحسب مصاريف التسويق للدولار الأميركي	■ رضاء الزبون ■ ولاء الزبون ■ مشاركة الزبائن بعلاقات طويلة ■ صورة الشركة وسمعتها
التقنية	■ عدد الحواسب الشخصية لكل موظف ■ الحواسب الشخصية المحمولة لكل موظف ■ مشاركة زبائن تقنية المعلومات الداخليين والخارجيين	■ استثمارات تقنية المعلومات ■ مصاريف الحاسب لكل موظف	■ مؤهلات تقنية المعلومات ■ رخصة تقنية المعلومات
الإجراءات	■ المصاريف لكل إجراء ■ توزيع طاقم العمل على الإجراء	■ الاستثمارات في R&D والبنية التحتية ■ كلفة تطوير الخبرات	■ الأخطاء ■ زمن الانتظار ■ النوعية ■ زمن الإنجاز ■ زمن تطوير المنتج ■ توفر الهاتف



الشكل 13 ـ 1 نظام رأس المال لسكانديا.

تختلف نشاطات إدارة المعلومات عن المستندة إلى المؤشرات الرئيسية «ما تم عمله». وهذا يشير إلى النشاطات الدائرة لتأهيل الموارد في شكل تطوير الموظفين والاحتفاظ بالزبائن وتطوير التقنيات ومراجعة الإجراءات. آخر مجموعة من المؤشرات «ماذا جرى» هي مؤشرات رئيسية تعكس «الإنتاجية» لنشاطات إدارة المعلومات وتنظر إلى تأثيراتها الواسعة مثل الحافز من خلال رضاء الموظف والعائد ورضاء الزبون ونسب الاحتفاظ به والمهارات التقنية وكفاءة الإجراءات.

هل هذا احتساب محافظ للماديات ـ مع الإشارة إلى الموجودات غير المادية ـ في الميزانية المالية؟ لا. هل هي استفادة من قيم اللاملموس والملموس؟ لا. فهي ليست عن الميزانية المالية أبداً. فليس هناك خط أساس.

هي ليست قيمة شركة حتى ولو تم اقتراح هذا في بعض الأحيان حيث أن رأس المال الفكري في بعض الأحيان يعرف على أنه القيمة في السوق لشركة ما ناقص قيمتها الدفترية. وهذا التعريف، على أي حال، يقوم على طبقة جليدية هشة. عندما يقدم كتّاب مثل ادفنسون ومالون (1997) وتوماس ستيوارت (1997) فكرة علاقة قيم السوق بالقيم الدفترية فإنهم يفعلون ذلك بشكل مبدئي.

وعندما ينتقلون للحديث عن كيفية عمل رأس المال الفكري فلا يعودون لتلك الفكرة مرة ثانية. فهو ببساطة ليس وصفاً مترابطاً عن كيفية عمل رأس المال الفكري على الأقل بالنسبة للشركة الفردية. قد يكون هناك استعمالات أخرى في سوق رأس المال التجميعي.

لا يدعو هذا للدهشة حيث أن صرامة العلاقة بين القيمة في السوق والقيمة الدفترية قيد المساءلة. وتبعاً لهذه المعادلة فإن رأس المال الفكري هو قيمة باقية وهي القيمة في السوق ناقص القيمة الدفترية. من الواضح أن هذه المعادلة تهدف لتعريف رأس المال الفكري فقط بعرض ما لم يكن. على أي حال، فإن الفارق المتبقي بين القيمة في السوق والقيمة الدفترية يمكن أن تكون أي شيء. فقد تم طرحها أنها السمعة أو قيمة العلامة التجارية أو الوضعية التنافسية. لهذا فإن نسبة السوق للدفتر ليس لها «مرجع». إضافة إلى ذلك، فإن هذه المعادلة تقول أن أي تغيير في القواعد المحاسبية يعني تغيير قيمة رأس المال الفكري. إذا تم تغيير فيما يتعلق بإمكانية استخدام أي بند في الميزانية أو إذا تم تسريع استهلاك الموجودات الثابتة وبهذا نبني نتائج محاسبية مختلفة وسينشأ قيمة مختلفة لرأس المال الفكري. أو بكلمات أخرى، في مثل هذه الحالة فسيكون رأس المال الفكري أحد وظائف القواعد المحاسبية المستخدمة لبناء القيمة الدفترية. من الواضح أن هذا بدون

معنى، حيث يقال أن رأس المال الفكري هو خارج رأس المال المالي. أخيراً، فالمعادلة لها أيضاً مشاكل حيث أنها تفترض أن رأس المال الفكري «يملأ» الهوة بين القيمة في السوق والقيمة الدفترية. وهذه مشكلة، لأن معلومات رأس المال الفكري لن يكون لها عندها أية قيمة لأن معلومات أنسب ستؤثر بشكل نمطي على خيارات الأسواق المالية وبالتالي على قيمة الشركة في السوق. بالنتيجة فإن العلاقة بين القيمة في السوق والقيمة الدفترية مشكلة.

ليس لرأس المال الفكري أي خط أساس. فهو مجموعة أرقام متزاوجة بشكل مرن. ولا تقدم الإجابة على «كم هو» رأس المال الفكري. فهو عندما يوضع في الحركة يكون إلهاماً يساعد المراقبة والتوجيه للشركة نحو أداء وظيفي يرتكز على الكفاءة. هنا وكما يورد براهالاد وهامل (1990 ـ 81): «على المدى الطويل تشتق التنافسية من القدرة على البناء ... الكفاءات المركزية التي تنتج المنتج غير المتوقع. توجد مصادر التميز الحقيقية في قدرة الإدارة على توحيد تقنيات المؤسسة ككل ومهارات الإنتاج في كفاءات التي تمد الأعمال الفردية بالقدرة على التكيف السريع للفرص المتغيرة.

و تلخيصاً لبراهالاد وهامل فإن رأس المال الفكري يعنى بـ«المصدر الحقيقي للميزة» التي توجد في الانتباه ليس للنتائج ولكن «للتقنيات والمهارات» وبهذا للإمكانيات والكفاءات (هامل وبراهالاد 1994 ـ روز وروز 1997 ـ موريتسن 1998). إذا كان هذا هو الهدف فهل يمكن لأرقام رأس المال الفكري الموضحة في الشكل 13 ـ 1 أن تساعد حقيقة في تحقيق ذلك؟ ليس بشكل مباشر. يجب أن تكون مرتبطة بمجموعة إضافية من الوسائط حتى نتمكن من فعل ذلك: سرد عدد من الهياكل.

كشوفات رأس المال الفكري

كشف رأس مال فكري يربط السرد والمخططات والأرقام. فهو بيان بصري يتكلم أو يسرد نموذج العمل الداخلي المفضل للشركة مع شرح أهمية الإمكانيات والكفاءات وآلية جعلها جدية باستخدام الأرقام المعلنة. وبالرغم من ضبابية الأرقام والنصوص والمخططات الهيكلية والأرقام فإنها مع بعضها تخلق ليس فقط رؤية ولكن الوسائل التي عن طريقها يمكن أن تكون الإدارة محاسبية. لهذا، فإن كشف رأس المال الفكري يجمع بين الرؤية مع آلية تحدد كيف يجب أن يتم التقييم وبهذا تجعل نقد تطبيق رؤية ما ممكناً.

في الأقسام التالية يوضح هذا بخمسة رسوم يقدم كل منها مقطعاً بخصوص تبرير كشف رأس المال الفكري ومنظر يجعل كشف رأس المال الفكري «متناغماً». من الواضح أن كل الأمثلة أكثر تعقيداً و«تماماً» من التي يمكن إظهارها هنا. تساعد الصور على إضاءة كيف تقوم التصورات أو المخططات الهيكلية تشكل «وحدات كاملة» من خلال شرح تفصيلي وكيف تبني النصوص السردية منظوراً يتم من خلاله تفسير الأرقام وجعلها قسماً من حساب له معنى لرأس المال الفكري للشركة.

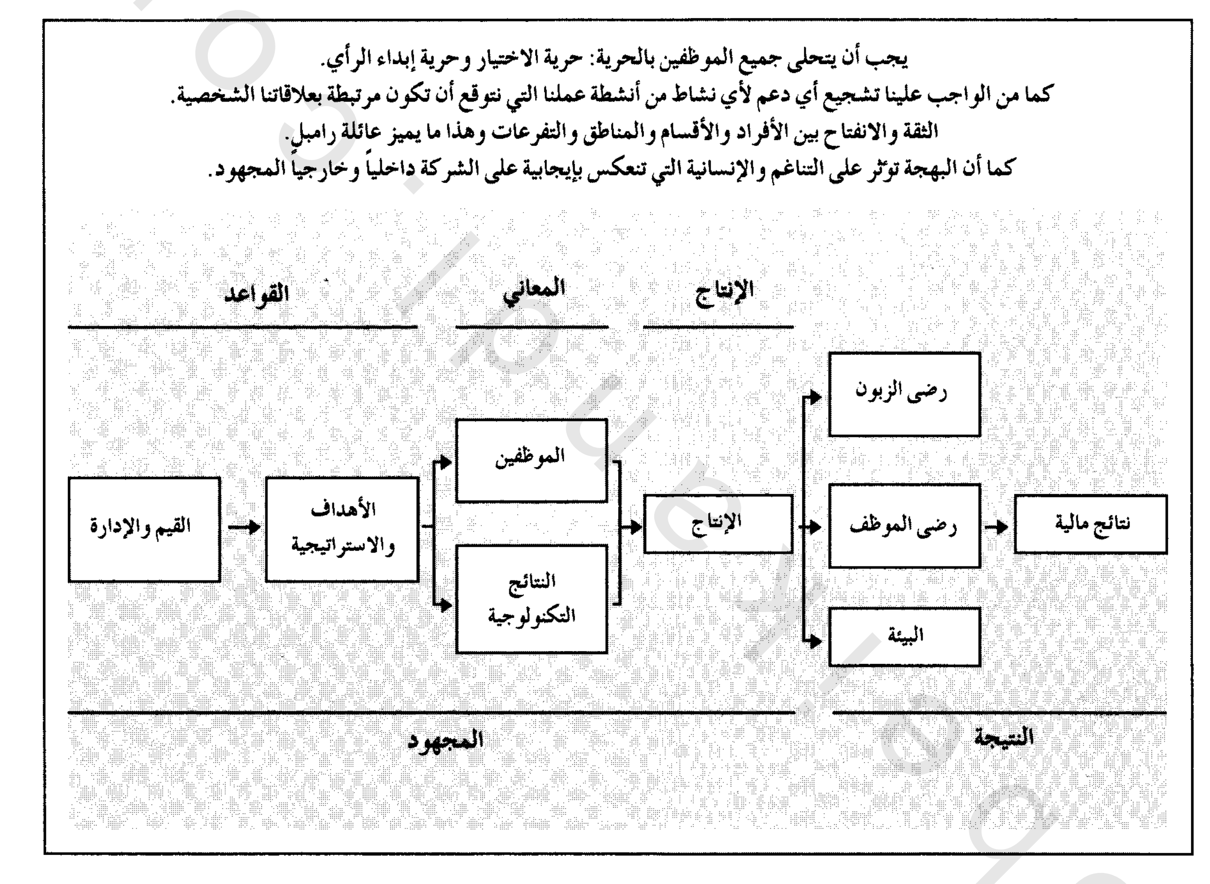
التصور

رأس المال الفكري هو شكل من التقارير له خصائص تعبيرية معينة مثل المخططات الهيكلية والتوريات والقصص. يبين الشكل 13 ـ 1 نظام سكانديا لمحاسبة رأس المال الفكري (إدفينسون 1997، إدفينسون ومالون 1997): هي مجموعة من العلب موصولة بخطوط. وهذه هي الآلية الرئيسية لفهم كيفية تنظيم الأرقام المختلفة (من نوع المحتوى في الشكل 13 ـ 1) وكيفية ارتباطها مع بعضها. فإنها تتناغم لأنه يمكن تنظيمها تبعاً لمخطط هيكلي التي

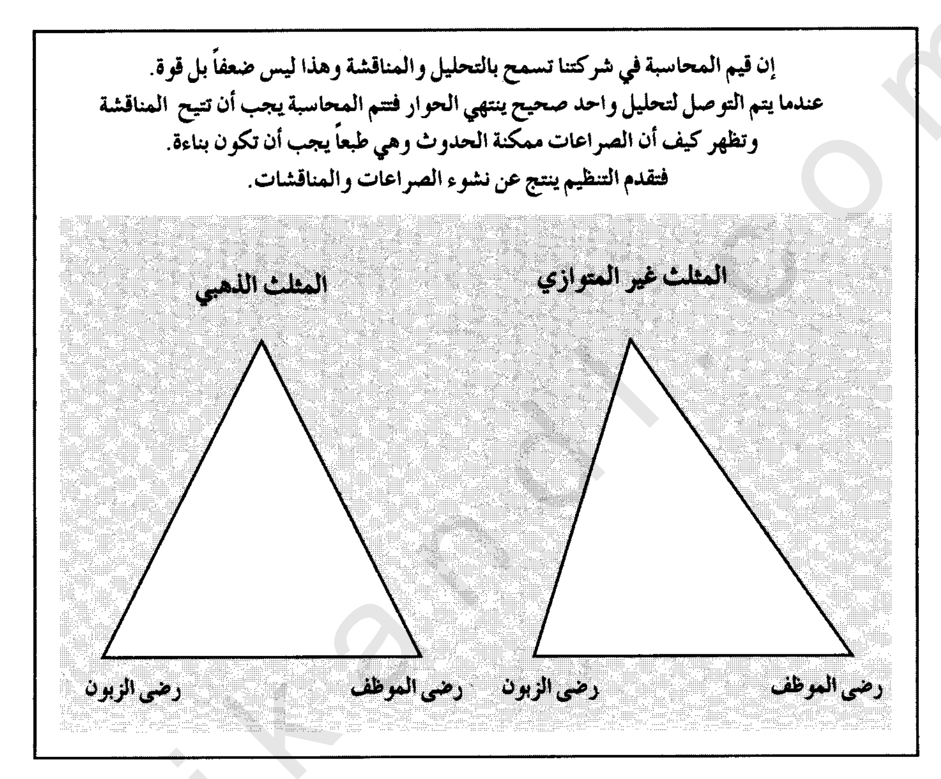
تجعل نظام رؤوس الأموال معرّفاً هنا. النموذج مقنع بسبب الإشارة إلى أن ما هو آت أدناه يمكن سرده «لشرح» ما ورد بأعلاه. فهو يشبه جزئياً شجرة تكون إخراجاتها في الأعلى ـ الثمار والأزهار ـ نتيجة رعاية الجزء السفلي ـ الجذع والجذور. الشجرة مركزية بالنسبة لرواية سكانديا. حيث أن المقطع في أعلى الصورة يقول أن الشجرة مكونة من الثمار والجذور. يعنى رأس المال الفكري بالجذور (غرافستروم وإدفينسون 29 ـ 30): الرواية عن البستاني الخيّر الذي يرعى المستقبل البعيد لهذه الشجرة.

بالمثل رامبول (شركة هندسية دانمركية) «كشف محاسبي مقدس» (انظر الشكل 13 ـ 2) يظهر مخططاً هيكلياً يصور الشركة من وجهة نظر الإدارة ومن خلال الموارد البشرية وإلى داخل الموظفين ورضاء الزبائن الذي يقود إلى النجاح التجاري. وهو نموذج ذو تكاملية واسعة لمختلف النواحي الإدارية والتقنية والمؤسساتية والبشرية من حياة المؤسسة. وترتبط فيما بينها الإمكانية الإدارية وانغماس الموظفين ورضاء الزبائن.

حالة سبار نورد (مصرف إقليمي دانمركي ممثل في الشكل 13 ـ 3) شرحت ثلاثة أفكار: الربحية ورضاء الموظفين ورضاء الزبائن المبينة بواسطة مثلث حيث تكون كل زاوية بين الوحدة الأولى والخامسة من نقطة المنشأ. هنا ميزان بين مجموعات الاهتمام الثلاث التي ينظر إليها على أنها مسائل جمالية. المثلث الذهبي مناسب لأنه جميل ولأضلاعه ذات الطول. التوازن والتناظر تفرض حساً بالقوة والترابط. على العكس فالمثلث الخطأ يجب ازدراؤه نظراً لكونه معاقاً. وليس له جمال المثلث الذهبي ولا يتكلم بصوت جميل ولهذا يكون وضع الشركة على أنه غير متوازن. التمثيل البصري يشكل علاقات معقدة بين الربحية والموظفين والزبائن عبر الزمن والفراغ البسيط والإخباري. يهب التمثيل البصري معاني داخلية طبيعية ويعرض هنا دور رأس المال الفكري.



الشكل 13 ـ 2 البيان الحسابي الشامل لرامبول.



الشكل 13 ـ 3 المحاسبة الأخلاقية لسبار نورد.

تشرح الأمثلة الثلاث أن كشف المحاسبة الفكري مثير للاهتمام ليس لصرامته التحليلية ولكن بسبب تمثيله البصري. التصوير ـ جمالية التمثيل ـ تقدم بطريقتها الخاصة جدالاً مقنعاً يدعم صلاحية هوس المحاسبين الاعتيادي ـ تحديداً «الكمال» و«العلاقة» و«الصدق والإنصاف» ـ حيث ينجم عنه فكرة التمام. ويسمح بتكامل المؤشرات المختلفة المستخدمة للإخبار عن قصة معقدة. ليس فقط لأن باستطاعتهم سرد القصة ولكن بالأحرى لدعمهم قصة عامة جداً ومقبولة اجتماعياً حول دور الأفراد في انتاج شركات الغد كما سيشرح فيما يلي.

شركة تروي قصة

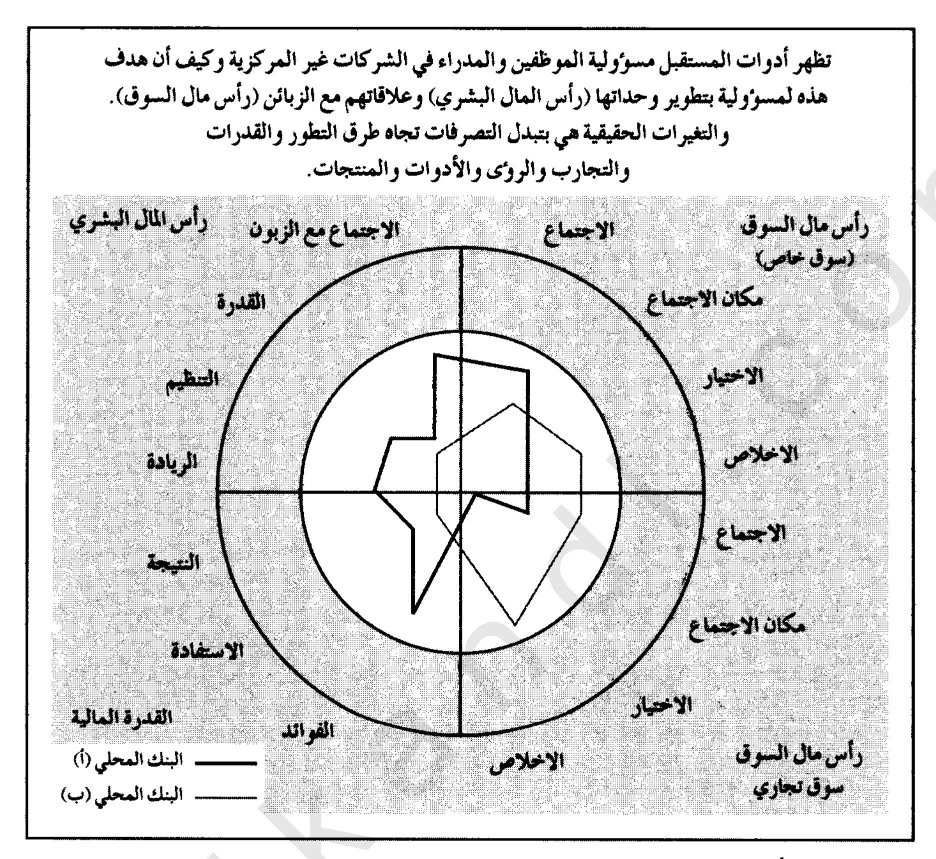
ليس من قبيل المصادفة أن المحاسبة الفكرية لرامبول أعطيت اسم «كشف محاسبي مقدس» (انظر الشكل 13 ـ 2) فهو يروي قصة مطولة عن عمل الشركة. يشير المقطع إلى أن هناك «ثقة وانفتاح» وتعمل «كعائلة» تعنى ليس فقط بالنتائج المالية ولكنها تعنى حقاً «بالطبقة الإنسانية والموسيقية». يبني رامبول بهذه الطريقة سرداً حول المخطط الهيكلي وينشئ علاقة فاعلة (ديناميكية) بين الإدارة والموظفين والزبائن والمجتمع والنتائج المالية. فهي قصة متفائلة تقول للزبائن والموظفين أن الجميع له دور في مشروع أكبر من الشركة ولكن الشركة تلعب دوراً حيوياً. فالشركة هي التي تحرك الحاضر والمستقبل، الداخلي والخارجي، الفرد والمجتمع. تلهم الشركة كذلك الحاجة لأن يكون الموظفون مستهلكين. وهذا المطلب سيكون جزءاً من الغد والتعابير من أمثال «الثقة» «العائلة» و«مليء بالمرح» تعابير التزام تذهب أبعد من عقد العمل الرسمي. هذا شكل جديد من المحاسبة تؤكد على النماذج الدقيقة من المسؤولية التي لا يمكن كتابتها ولكن يمكن فقط التعبير عنها بقصة عن الشركة في المستقبل ودور الموظفين والزبائن في هذه القصة.

يوجد مثل هذا الخط القصصي في شركات أخرى في المثال. تعرض هذه القصص أن الشركات تنمو بسبب الموظفين والزبائن والتقنية وهم مهتمون برؤية رأس مال فكري كمؤثر على رؤوس الأموال الأخرى. فتطوير الأشخاص مثلاً يدفعهم لاستخدام التقنية بشكل أكثر ذكاءً وبهذا تزيد انتاجية الاستثمارات التقنية. بناء عليه فرأس المال الفكري هو خط قصصي يجعل دور الموظفين في الشركة أوضح. فهو يخبر عن نمط الإجراءات المؤسساتية أكثر مما يخبر عن الأدوار المحددة والوظائف. استقرار رأس المال الفكري هو تأثير كل شبكة المخططات الهيكلية

والمؤشرات والقصص. ليس أي من هذه العناصر قوي بذاته ولكن بالتلازم بينهم يمكن أن تكون الشبكة قوية.

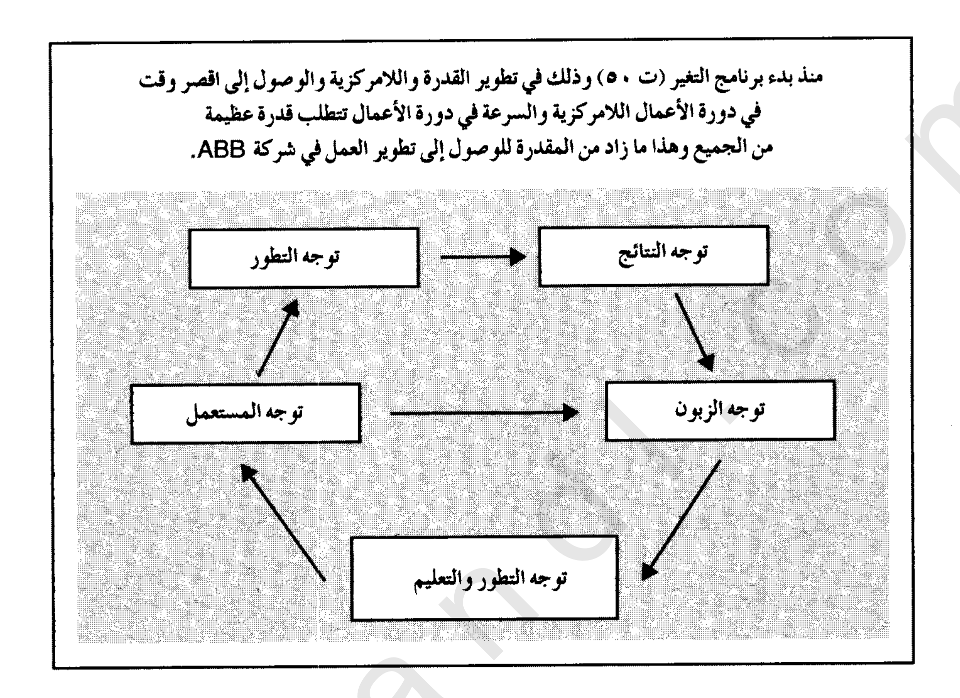
الأفراد مهمون ولكن ليس لوحدهم فهم مهمون لأن حافزهم هو التدخل بشكل فاعل في تعريف وحل مشاكل الشركة الحيوي ولكن قوتهم تمارس فقط فيما يتعلق بالزبائن والتقنيات والإجراءات المؤسساتية والعمليات. يبقى للإدارة العليا وظيفة البحث بشكل رئيسي عن التطوير للرؤية المستمرة بينما يتم حث المدراء المحليين والموظفين على إيجاد والتعامل مع منتج وفرص الزبائن حسب تشكلها وفي الوقت الحقيقي. هذه هي الشركة المرنة تتنافس في عالم غير مستقر. الآن يوجد ببساطة عقد جديد بين العمل ورأس المال. يجب على القوة العاملة تقوية نفسها لأن المدراء لا يمكنهم ذلك في عالم يكون مطلوباً فيه القدرات العامة بدلاً من الخاصة لتقوم على الشروط السريعة التغيير بشكل فاعل جداً من المنافسة. فبدلاً من المنافسة على أساس المنتجات والأسواق فقط، فقد أصبحت الإمكانيات والقدرات ثقل مركزي استراتيجي.

وهذه هي الحالة أيضاً في سباربنكن (مصرف إقليمي سويدي مبين بالشكل 13 ـ 4) حيث يوضع التركيز على «مدى مسؤولية المدراء والموظفين في شركات شديدة اللامركزية أن يكونوا مسؤولين ـ ويجب أن يكونوا ـ عن أخذ المسؤولية على عاتقهم لتطوير وحداتهم في علاقاتهم بالزبائن». وكما يبين التمثيل البصري لسباربنكن فكل وحدة تنظيمية يمكن «قياسها» بعدة أبعاد مما يسمح بمقارنة تفصيلية نوعاً ما للوحدات المؤسساتية. يبين هذا التمثيل البصري أين وكيف تختلف الوحدات الفردية عن غيرها مما يسمح بتحليل العلاقات بين الموظفين والزبائن. بهذا يكون التركيز على أهمية الأفراد ولكن فقط من جهة العلاقة مع الزبائن.



الشكل 13 ـ 4 أدوات للمستقبل لسبار بنكن

هذه هي الحال أيضاً لـ ABB (شكل 13 ـ 5) الذي يركز على تطوير القدرات واللامركزية ...» فالقصة واضحة: يجب على الشركات تحريك موظفيها وقدراتهم على تلبية الاحتياجات المستقبلية للزبائن. وهذا يبين لماذا بدأت ABB بتخفيض حاد لمستويات التنظيم الهرمي وذلك لتسمح بمزيد من القوة في الأطراف السفلى للشركة. وتبع هذا سياسة إنشاء خلايا عمل «تشبه المكاتب» وترسيخ بيئة «العمل النظيف» التي اعتبرت ضرورية لتشخيص تطلعات الإدارة العليا لجعل العمل أكثر «مسؤولية» عن حل مشاكل الشركة. تم تحويل عمل الياقات الزرقاء إلى عمل الياقات البيضاء وبهذا تم إدخال



الشكل 13 ـ 5 هيكلية بيان رأس المال الفكري لشركة ABB.

اهتمام معين لـ «التنظيم» و«التخطيط» و«النظرة المستقبلية» و«الحافز». لم يعد العمل «لليد» فقط وإنما «للعقل» أيضاً.

رأس المال كعملية

رأس المال الفكري ليس مخزوناً سيتم استهلاكه فهو عملية حيث تناقش القيمة عند وضع رأس المال هذا في الاستعمال بمعنى أن رأس المال الفكري يوجد عندما يتم استعماله. وذلك بعكس الموجودات المادية فلا يمكن تجميد رأس المال الفكري فهو عملية مستمرة ليصبح شيئاً جديداً ولا يمكن وضعه خارج عملية تنظيمية لأنه في هذه الحالة يمكن نسيانه لنفس السبب فإن القصص والتمثيل البصري مهم جداً.

تبعاً لذلك فإن رأس المال الفكري جزء لا يتجزأ من العملية المؤسساتية المستمرة ويؤثر على باقي رؤوس الأموال بما فيها المادية. فمثلاً التدريب على التعرف إلى الحاسب سيزيد انتاجية استثمارات تقنية المعلومات. ورأس المال الفكري جزء من شبكة الموجودات وتأثيرات الإجراءات فقط عند اجتماعه مع موجودات أخرى. تكون الموجودات في مجموعات وتتمم بعضها البعض ورأس المال الفكري هو عن «موجودات علائقية» توجد فقط بالترابط بين الأشخاص والماديات والإجراءات.

لا يوجد بمعنى معين دخول مباشر إلى القدرة أو الخلق لأنها تأثير ينتج عن شبكة من «الموجودات».

لذلك فكل الأرقام إذا تعلقت بأي شيء فتتعلق بالقدرة أو ربما بشكل أدق إلى تطوير القدرة. الأرقام هي دائماً عناصر في قصة التي هي بدورها الآلية الوحيدة التي تبرر وجودها في المكان الأول. الأرقام «جيدة» إذا قامت بتحويل رأس المال الفكري المستقبلي. لهذا فإن مقاييس رأس المال الفكري هي عبارة عن تعبير عن الأمل ولا تعبر عن الكفاءة وإنما يمكن عند تشغيلها أن تقوم مقام عقدة في شبكة تحقق تطوير الكفاءة لأن الشركات تغير في اسم رأس المال الفكري. يقوم المدراء بالمناظرات باستعمال بيانات رأس المال الفكري فهم يبينون على سبيل المثال أهمية التدريب وأن رضاء الزبائن أهم من المنتج وأن العمليات يجب أن تسهلها التقنيات وأنه يجب إيجاد علاقات جديدة وأن القوة مضمونة. بهذا تتغير الشركات وليس باحتساب قيمة استناداً إلى أرضية معينة. ويكون هذا التغيير غالباً نتيجة «للأمل» بأن مجموعة الأرقام المتزاوجة بمرونة هذه يمكن لها في النهاية توجيه الانتباه إلى مستقبل ممكن حتى ولو لم يكن بالإمكان تحديد هذا المستقبل بشكل مسبق وبعيداً عن التوريات والقصص حول كيفية عمل الشركة للوصول إلى مستقبلها.

رأس المال الفكري هو عملية تتعاون من خلالها عدة أنواع من الموجودات وهذا التعاون هو عبارة عن عملية ديناميكية حيث يكون الاستثمار أحد أنواع الموجودات التي تزيد قيمة بقية الموجودات. توجد مثل هذه التكاملية عند ـ على سبيل المثال ـ تدريب الموظف على استخدام برمجيات معينة تزيد من قيمة الحواسب الشخصية التي يستعملونها. يمكن تحريك سلسلة إيجابية من الإجراءات مثل الاستثمار في منتجات جديدة ونتائج السوق في توسيع السمعة التي تحسن بدورها منظورات التعيين.

رأس المال الفردي ــ رأس المال المؤسساتي

حيث أن رأس المال الفكري هو عملية حيث تدعم بعض الموجودات إنتاجية الموجودات الأخرى فتحاول الإدارة ربط رأس المال الفردي بعدة نماذج من رأس المال المؤسساتي الذي تتحكم به الشركة. وهذه الرغبة في إدارة أو التحكم برأس المال الفردي الذي «يملكه» أشخاص قادت إلى بذل الجهد لتحويل رأس المال الفردي إلى رأس مال هيكلي وبهذا يكون «مملوكاً» للشركات. تأمل الإدارة التوصل إلى ذلك برصف الصفوف بين رأس المال الفردي والتقنيات أو الإجراءات.

المفارقة هي أن الشركات مهتمة بتحرير رأس المال الفردي بينما تقوم بذلك بطريقة هيكلية. للأفراد الحق في النظر في مشاكل الشركة وحلها إفرادياً حيث أن الإدارة العليا بعيدة جداً عن السوق لتقوم بالإدارة الفاعلة على هذا المستوى. بطريقة ما يستخدم رأس المال الفكري لإقناع الموظفين عن طريق التوريات والقصص والتعابير بأن الشركات تجاهد بالمرونة والقوة وطلبات الزبائن وتكيف مستمر مع السوق والتقنيات. الاستراتيجية للأفراد هي الاحتفاظ بالاستراتيجية حاضرة في الذهن ولجعل مشاكل الشركة

«خاصة» مما يسمح للأفراد بإيجاد وحل المشاكل الإدارية (بارتليت وغوشال 1997). يحاول المدراء اقتراح «استراتيجيات» ولكن لا يمكن التعبير عنها بكلمات لأنه ببساطة لا يمكن معرفة العالم الجديد. يشجع الأفراد حالياً للتفكر في مساهماتهم الخاصة كجزء من سياسة الشركة (غير المصرح عنها وغير المعروفة) كما تم التعبير عنه بشكل متكرر في شركة ما يجب أن يتعلم الموظفون «تأهيل» أنفسهم ليكونوا قابلين للتوظيف وذلك عن طريق توضيح الالتزام بتجربة إيجاد سياسة الشركة. تشير القابلية للتوظيف هنا إلى الالتزام بالتغيير وللقيام بتدريب إضافي والعناية بعمل الشركة وليس فقط بعمل الشخص. الفرضية هي أن الناس اللذين هم الأساس سيقومون بانتاج سياسات جديدة للسوق وللزبائن والمنتجات. بالمقابل ستقوم الإدارة العليا بتطوير سياسة كفاءة لخلق نمط وظيفي تنظيمي حيث القوة ومشاركة المعرفة ورص الصفوف بين الأفراد والإجراءات المؤسساتية والمسارات هي أوامر مركزية.

عند تطبيق مثل هذه الأوامر، هناك قسم مهم من إدارة رأس المال الفكري وهو جعل الأفراد والتقنية حزمة واحدة بطريقة تربط رأس المال الفردي الحر برأس المال المؤسساتي مما يجعل رأس المال الفردي أكثر قابلية لتدخل الإدارة. عند جعل الأشخاص والتقنية معاً حزمة واحدة هناك تعتبر بعض القدرات الفردية قابلة لإعادة الاستعمال عندما تترافق بنظم المعلومات و/أو الإجراءات المؤسساتية. تتم هذه المحاولة بخلق علاقات جديدة مستقرة بين الأشخاص والتقنية والزبائن بطريقة لا تجعل شخصاً معيناً أو مجموعة أشخاص غير مستقرة. عند وضع المعلومات في تقنية المعلومات عندها تعتبر المعرفة الشخصية هيكلية ويمكن إعادة استخدامها في عدة أماكن في وقت واحد. هذه هي الحال مثلاً عندما تطور الشركات حزم المعرفة التي يمكن إدخالها إدارياً في إجراءات الميزانية والمحاسبة خلال فترة قصيرة جداً

من الزمن. بعدها يمكن جعل الأشخاص ودلائل الاستخدام والتقنية والإجراءات في حزمة واحدة وتصديرها إلى فرع ثانوي جديد. في حالة سكانديا تم تقليص الوقت بنسبة 60 ـ 70 بالمئة.

رأس المال الفكري والمؤسسات التعبيرية

بناء على ما سبق فإن رأس المال الفكري هو شكل خاص من أشكال رأس المال. وهذا غريب وغير شامل حيث أنه لا يشكل استمرارية مع الاعتبارات العادية حول ما هو رأس المال. بداية فهو مقيد بشكل من الانعكاسية الفنية (لاش 1994)، حيث تكون الخطة الكبيرة التقليدية المترابطة للتطوير المؤسساتي قد استبدلت بالمحلية خطوة خطوة «وساطة من دون وسيط» لمشاكل اليوم. بكلمات أخرى تستبدل خطة الإدراك الكبرى للسياسة المخططة بخطط صغيرة محلية تفويضية. تنضوي الانعكاسية الفنية على وسطاء ـ أو أرقام ونصوص ومخططات هيكلية ـ التي لا تدعي تمثيل أو التنبوء بميزات المستقبل كما يفعل «الوعد» في المنظور المالي للتقييم. يفترض التقييم المالي أن القيمة الصافية الحالية تمثل المستقبل ويدعي التنبوء بالمستقبل مع درجة من التأكيد. بدلاً عن ذلك، فإن وسيط الانعكاسية الفنية ليس له خط أساس واحد فهو يرتكز على العلاقات المحلية بين مختلف أنواع عناصر وسائط الإعلام. فهي فعلاً تعبيرية لأنها لا تستطيع خلق تفسير مرضٍ واضح للوصلات الدقيقة بينها. «المعنى» أو «الأهمية» الممكنة للمجموعة الكاملة «للرسائل» التي تبثها شبكة الوسطاء ليست جهداً تحليلياً فقط وإنما ـ وربما بشكل رئيسي ـ هي «حوار» لأنها تسمح للأشخاص ببناء ممارسة مدعومة جزئياً من «تصميم» الوسطاء والصور والقصص والمخططات الهيكلية والأرقام. بعكس المنظور المالي للتقييم لا تتنبأ هذه الطريقة «بضمان» أي خط محدد في المستقبل.

ثانياً، فرأس المال الفكري مهم لأنه يقوم بعمل القصص على مختلف المستويات في وقت واحد، حيث يحمل أهمية ممتدة (غيدنز 1987 ـ 100ف ف) لأن المحلي دائماً جزء من لعبة أكبر. ولا يستطيع الناس دائماً اختراع أي نوع من التفسير المحلي. فهناك اعتبارات أكبر مثل قيمة المساهمين الذين يعملون كخط دفاع يحدون من شطط الاحتفال بالممارسات المحلية. الألعاب المحلية يجب أن تتماشى مع الاعتبارات الأكبر مبينة أن الخلق المحلي ينتج عنه فعلاً نتائج متعلقة باللاعبين الخارجيين. ولهذا تأثير على الألعاب الممكن لعبها والتدخلات التي يمكن اعتبارها مرتبطة والافتراضات المقبولة. تهيكل الألعاب الممكن لعبها بشكل يحد من اللعب بالممارسات لتطوير رأس المال الفكري.

ثالثاً، فكرة رأس المال الفكري تجلب معها نمطاً جديداً من المحاسبة حيث الشخص المسؤول هو الشخص الذي يقوم «بجهد الوساطة» أو «التحفيز» لتعريف وحل مشاكل الشركة. وهنا يلزم الأشخاص أنفسهم ويعبرون عن القدرة والرغبة ليكونوا جزءاً من الفريق. وهذا النوع من المحاسبة يتجاوز الالتزام فقط بالقواعد الموضوعة في عقد العمل الرسمي حتى يشجعوا ليس فقط تمييزاً أكبر يرتكز على «النتائج» ولكن ليلهموا التزامات أكبر بقواعد اللعبة وقواعد المجتمع وقواعد هوية المؤسسة. الشخص القابل للتوظيف هو شخص يمكن الوثوق به ليساهم في تطوير قواعد اللعبة وجعلها معتبرة بطرق جديدة وبيئات جديدة.

رابعاً، النصوص المحركة عن طريق رأس المال الفكري هي ما يخلق الرابط ويخلق المتواليات في سرد القصص المؤسساتية. تتحرك الحبكة من خلال الوسائط التعبيرية مما يجعلها قابلة لإعادة التفسير مرات ومرات. الحبكة المتضمنة كامل حساب رأس المال الفكري منسوجة على ثلاثة

أعمدة. أولها المخطط الهيكلي الذي يرسم الحدود للأهداف التي يرتبط بها رأس المال الفكري وبهذا يعرّف «كامل» مضمونه. والثاني هو رواية القصة التي تخلق قانونية الحساب الفكري وعلى وجه التحديد يحرك المستويات والعقوبات المحتملة المتضمنة في رأس المال الفكري. والعمود الثالث هو الأرقام التي تخلق نوعاً من الجدية من طريق الإدارة لأنها حتى بشكلها غير المكتمل تسمح بالنقد للانتهاك الواضح ضد قواعد ومستويات الألعاب المقترحة في القصص والمخططات الهيكلية. تعبر هذه الأرقام عن جدية كامل الفكرة لرأس المال الفكري. وهنا مكان اختبار الإدارة: هل سيسمحون بإثمار الثقة التي قاموا هم أنفسهم بتبنيها؟ تعمل الأرقام وكأنها نقاط مرجعية للإجابة عن هذا السؤال.

تعبر هذه النقاط الأربعة عن كيفية نشوء القيمة من المؤسسات التعبيرية. التعابير مثل تلك الموجودة في كشوفات رأس المال الفكري تصل لتبث داخل وخارج الشركة. ويفسر الحافز الداخلي كيفية عمل الشركة تجاه تحقيق ما أو تحقيق آخر للإمكانيات والقدرات. لا يبين الحافز الخارجي فقط إمكانيات الشركة تجاه الزبائن والمستثمرين والشركاء ولكن يبين داخلياً أيضاً أن الاقتراحات المقدمة في القصص تم أخذها على محمل الجد. وبهذا تكون الاتصالات الخارجية ليست فقط للجمهور الخارجي وإنما أيضاً وبشكل أكثر أهمية واحدة من الآليات المستخدمة لتحويل الشركة من الداخل. وكونها موجودة خارجياً يمكن أن يكون له تأثير أكبر داخلياً لأنه لا يمكن إهمال الأشياء الضمنية ببساطة. يمكن تحميل المسؤولية للإدارة بسهولة لأنه يمكن الآن اعتبارها أكثر من «مجرد كلمات».

النتيجة

يعنى رأس المال الفكري بخلق القيمة لتطوير الإمكانيات والقدرات

على المدى الطويل التي يقال أنها مطلوبة في مجتمع زبائن وموظفين متطلبين. ليست الأرقام في بيانات رأس المال الفكري وحدة مترابطة وإنما هي تبرير للمخططات الهيكلية والتوريات والقصص التي تربط رأس المال الفكري بالمستقبل.

الأرقام الفكرية لا تنفي قابلية تشكيل أي نوع من الخطوط الأساسية الكبرى لتحديد مثلاً القيمة الصافية الحالية كما هي الحال في المنظور المالي للقيمة. لا تطالب أرقام رأس المال الفكري بأي قدرة على كشف الحقائق المستترة حول قيمة شركة ما أو حتى قيمة رأس المال الفكري ذاته. وتتعلق هذه الأرقام في قدرتها على التحقيق في بعض الممارسات التي تنضوي على تبادل المصلحة بين رأس مال الأفراد ورأس المال المؤسساتي ورأس المال من الزبائن.

بيانات رأس المال الفكري هي وسائط للمؤسسات التعبيرية. فمن خلال سرد القصص والمخططات الهيكلية يشكل رأس المال الفكري بعداً فنياً لتبرير اتجاه نشاطات المؤسسة. بفرض أن الرأس المال هو عملية بدلاً عن كونه مخزوناً فهو يدعي أن الموجودات تكون على شكل حزم أو شبكات من العلاقات وأنه لا يمكن فصلها بدون فقد في القيمة. تهتم الإدارة غالباً باستقرار هذه العملية وهذه العلاقات وتكون النتائج أن يتحول رأس المال الفردي غالباً إلى رأس مال هيكلي أو مؤسساتي. وينجم هذا الاهتمام من رغبة الإدارة بالحصول على الدخول إلى رأس المال الفكري والتحكم في الترتيبات المؤسساتية.

تبادل لعب الأدوار بين القصص والمخططات الهيكلية والأرقام مهم لأن القصص تقدم الوعد بآلية تسمح بعمل رأس المال الفكري. وتقدم المخططات الهيكلية تكامل وقانونية مجموعة ما من الأرقام. وبدورها الأرقام تقدم السلطة لأنها تسمح بمتابعة وتنفيذ الوعود المقطوعة إذا لم يتم الالتزام بها.

IV

المؤسسات الاتصالية

الفصل

14

ميزات الاتصال
توجه مركّز على جمهور معين لتشكيل وتطبيق سياسة ما

بول أ. آرجنتي وجانيس فورمان

منذ السبعينيات عرفت عدة دراسات كيف تطور المؤسسات سياساتها وفي بعض الحالات كيف تنجح أو تفشل في محاولاتها الانتقال من سياسة مرسومة إلى تطبيقها. وتتضمن هذه الدراسات كتاب كولينز وبوراس «بني ليعيش» (1994) عن نجاح ثمانية عشر شركة ذات رؤية على المدى الطويل، براهالاد وهامل (1990) عملوا على لب القدرة كما في مقالة هامل وبراهالاد (1989) عن نوايا الاستراتيجية وعمل دافني (1994) على التنافسية المستعرة. بعض هذه الدراسات بحثت أيضاً أهمية الاتصال لعملية تطبيق السياسة ولكن أياً منها لم يأخذ بعين الاعتبار الاتصالات على أنها مركز التركيز. علاوة على ذلك ومع بعض الاستثناءات (فيمبل 1994، زايتر 1995، تاكر وآل 1996، بوتان 1997) فقد أعير بعض الانتباه إلى الصلات بين السياسة والاتصالات في دراسة مطبوعة ظهرت في جريدة البارجة لاتصالات الأعمال، جريدة اتصالات الأعمال. وهذه هي الحال أيضاً بالنسبة للمطبوعات في اتصالات

الإدارة والعلاقات العامة والتسويق ورسم السياسة. (الاستثناءات هي: آيس 1991، إيكلي ونوهريا 1992، ليبيت 1997، تايلر 1997، آرجنتي وفورمان 1998، بوبرو 1998، غراي 1998).

حتى دراسات تطبيقات استراتيجية (مثال غالبريث وناثانسون 1978، لورانج 1982) تجعل الاتصالات اهتماماً سطحياً وتركز بدلاً عن ذلك على مسائل مثل الهيكل المؤسساتي والعمليات ونظم الثواب وتخصيص الموارد. وبالرغم من أهمية هذه المسائل، يترك عدم الاهتمام بمسألة الاتصالات هوة كبيرة في فهم المدير لكيفية الانتقال من رسم السياسة إلى تطبيقها.

يردم هذا الفصل هذه الهوة بالإجابة عن السؤال كيف يمكن للإدارة العليا استخدام الاتصالات استخداماً مؤثراً لوضع استراتيجية والتأكد من تطبيقها؟هدفنا هو إعطاء التنفيذيين توجه منظم للتفكير حول كيف يمكنهم إيصال خططهم ورؤاهم إلى الجماهير المعنية.

نلتفت أولاً إلى كتاب أرسطو «الخطابة» (edn 1991). كأساس نظري لردم الهوة بين السياسة والاتصال واستعمال توجهه المركز على الجمهور في الإقناع كنقطة انطلاق لبناء الإطار الأساسي للاتصال الذي يمكن استخدامه من قبل «المؤسسات التعبيرية» أي المؤسسات التي تخاطر في التعبير عن قيمتها في السوق لجذب وتشكيل العلاقات مع جماهير مختلفة التي يعتمد عليها نجاحها وبقاؤها بشكل مطلق. بعدها نقدم شرحاً مفصلاً لإطار الاتصالات وهو قيد العمل. ونختتم باقتراح كيف أن الاستعمال المثابر لإطار الاتصالات يستطيع أن يمكن المؤسسات التعبيرية من توسيع سمعتها في الأوساط الرئيسية.

استعمال كتاب أرسطو «الخطابة» لتزوير الصلة بين السياسة والاتصال في أيام أرسطو كانت الوحدة الأساسية في الحياة المؤسساتية حكومة المدينة. في حالته كانت أثينا. وكمعلم للخطابة في القرن الرابع قبل الميلاد قدم

أرسطو لتلاميذه الذين كان من بينهم قادة المستقبل لحكومة المدينة التدريب على التحديات الرئيسية للمحاضرة المدنية في زمنه، الإقناع.

في «الخطابة» (أرسطو 1991 ـ 36) جمع لمحاضراته على النظرية والتطبيق للإقناع ويعرف الخطابة على أنها «القدرة في كل حالة (على حدة) لرؤية وسائط الإقناع المتاحة» سواء كانت في المحاكم أو التجمعات السياسية التي كانت في زمنه الحلقات الرئيسية العامة للجدال. ولا يعني بالإقناع استخدام القسر وإنما يعني عملية اكتشاف وتفاعل مع الجمهور يقوم المتكلم من خلالها خلق رسالة بالتعاون مع الجمهور وإيصال هذه الرسالة إلى الجمهور (انظر لانسفورد وإيد 1984: 44). فالخطابة إذن لها وظيفة إدراكية أو وظيفة خلق معرفة إضافة إلى وظيفتها الاتصالية (لانسفورد وإيد 1984 : 46).

بالرغم من الهوة التاريخية بين الأوقات الكلاسيكية ووقتنا الحالي فإن كتاب أرسطو «الخطابة» يحتوي على عنصرين هامين الذي يضيفان إلى فهمنا كيف تقوم المؤسسات التعبيرية بالتصميم والايصال الفعال لبيانات رؤياها وكيفية رسم سياستها. وأولها هي فكرته عن الخطابة الهادفة أو الخطب المقدمة في التجمعات السياسية حيث يحدث النقاش لصالح أو ضد نوع معين من المستقبل لمؤسسة ـ في حالته حكومة المدينة وفي حالتنا المؤسسة التعبيرية. العنصر الثاني في توجهه المركز على الجمهور للاتصال ـ أي مركزية الجمهور للخطبة المقنعة. وتخدم الأخيرة كأساس لإطارنا للاتصال.

تبعاً لأرسطو (1991 : 53) تعنى الخطابة الهادفة بمواضيع غاية في الأهمية لمستقبل حكومة المدينة من مثل «التمويل والحرب والسلام والدفاع القومي والاستيراد والتصدير وتأطير القوانين». فهي محاضرة يفترض المحاضر من خلالها نوعاً معيناً من المستقبل لحكومة المدينة إضافة إلى الكشف المحتمل للأحداث التي توجد هذا المستقبل. والغاية من هذه

المحاضرة هي تعريف ودعم السياسات ذات المميزات أو الأفعال لحكومة المدينة. في المؤسسات التعبيرية اليوم الخطابة الهادفة تحرص على المحاضرة عن تشكيل السياسة وتطبيقها. على سبيل المثال، فمجمل الفكرة خلف نزعة غراي هامل (1996) عن «الثورة الاستراتيجية» هي فرض مستقبل ما وتحريك الجماهير نحوه. بحسب هامل يمكن للشركة إما أن تسلم المستقبل للمتحدين الثوريين أو تثور الطريقة التي تخلق بها سياساتها.

فمثلاً، تحت قيادة المدير التنفيذي الرئيسي قام آرثر مارتينيز وسيرز وروبوك وشركاهم بتطوير بيانات رؤية جديدة في أواسط التسعينيات وكانت سوقاً كبيرة لتحويل الشركات الكبيرة وابتعاد متطرف عن جهة سياسة الشركة السابقة: «سيرز: مكان يدفع للعمل، والتسوق والاستثمار». خصص مارتينيز وفريق إدارته العليا اهتماماً كبيراً لضمان أن التجمعات الثلاث المعنية في بيان الرؤية هذا ـ الموظفون والزبائن والمستثمرين ـ فهموا وأبقوا بيانات الرؤية داخلية وقاموا بأعمال استناداً لها.

مثل الخطيب القديم قائد وخطيب في حكومة المدينة مهمته إقناع جمهور ناخبيه تخيل مستقبل للحكومة ودعم هذه الرؤية والقائد في المؤسسات التعبيرية يلزمه معرفة كيفية تحفيز جماهيره الداخلية والخارجية للمساعدة في تشكيل وقبول وتطبيق تغيير السياسة أو الرؤية للشركة التي تفرضها القيادة. المدراء الذين يستخدمون الاتصال لتكوين وتطبيق سياسة هم إذن متورطون في الخطابة الهادفة منقولة من التجمعات السياسية إلى المؤسسات التعبيرية. بتعابير غير رسمية فالقيادة تقول لجماهيرها «تصوروا المستقبل للمؤسسة وساعدوا في تكوينه ووجدوه ملزماً وقابلاً للتحقيق وادعموا تطبيقه».

بالرغم من النقل في الحضارة والحالة الاجتماعية السياسية من زمن أرسطو إلى زمننا فإن فكرتنا عن الاتصالات الاستراتيجية تشبه فكرة أرسطو

في الخطابة الهادفة من عدة نواح: التركيز على مستقبل المؤسسة (حكومة المدينة لأرسطو، المؤسسة التعبيرية لنا) المحاماة لصالح أو ضد الأعمال والسياسات ذات الأهمية للمؤسسات وفي النهاية دور الجمهور كقضاة بدلاً من مجرد مشاهدين أو متلقين للكرة المطروحة سابقاً والتي في حالة الخطابة الهادفة تعنى بالخط المستقبلي لأعمال الحكومة.

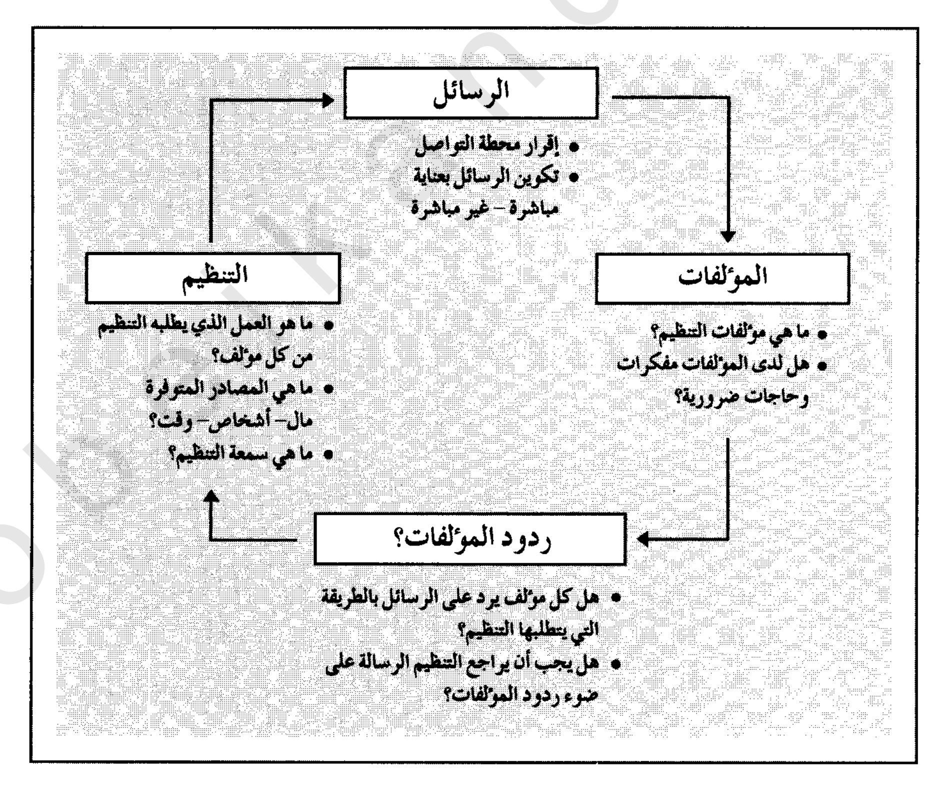
الدور المركزي الذي منحه أرسطو للجمهور كقاضي لنقاشات معينة يقدم الأساس لإطار عملنا المتركز على الجمهور لاستخدام الاتصالات لتشكيل وتطبيق سياسة ما. وقد تغيرت مفردات الجمهور منذ أيام أرسطو حتى الآن ـ حكم جمهوره على قضايا قانونية أو اتخذ قرارات حول مسائل الحكومة: جمهور اليوم للمؤسسات التعبيرية يحكم على خطط السياسة وبيانات الرؤية والأعمال المؤسساتية الرئيسية. مع هذا وبالرغم من هذه الفروقات في الظروف التاريخية فالمكان المركزي لجمهور أرسطو «الخطابة» يزودنا بأرضية إشارة، على أساسها يتم تطوير إطار عمل لاستخدام الاتصالات لتشكيل وتطبيق سياسة ما.

إطار عمل للاتصالات لتشكيل وتطبيق سياسة ما

في «الخطابة» استخدم أرسطو توجهاً مركزاً على الجمهور لاعتبار الفرد المحاضر كونه يحاول إقناع الآخرين للتفكير والتصرف بحسب ما رسمه الخطيب. فقد حورنا هذا التوجه للنظر إلى تحديات الاتصالات التي تواجهها المؤسسات التعبيرية والناطقين باسمها في محاولاتهم لتشكيل وتطبيق الاستراتيجية. انظر الشكل 14 ـ 1 (تم اقتباس إطار العمل هذا من آرجنتي 1998 وآرجنتي وفورمان 1998). كل عنصر من عناصر إطار العمل ـ المؤسسة ورسائلها وجماهيرها وردات فعل جماهيرها ـ تركز الاهتمام على تحديات اتصالات معينة لتطبيق سياسة ما. وكما يشرح إطار العمل يجب على المؤسسة أن تحدد أهدافها لاتصال معين لكل جمهور (ماذا تريد المؤسسة

من كل جمهور أن يعمل؟): وتقيم الموارد (فيما يخص المال والموارد البشرية والوقت) المتاح لتنفيذ المهمة، وتحديد سمعة المؤسسة بشكل عام. تقوم هذه العملية بتحريك العجلة بينما تحاول المؤسسات التواصل.

على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات الوسيطة أن تحاول تأسيس نفسها على أنها منافس جدير لمنافس موجود فعلاً كما هي الحال اليوم في صناعة الاتصالات حسب قانون الاتصالات لعام 1996 في الولايات المتحدة الأميركية. RCN شركة وسيطة تبيع حزماً من خدمات الاتصالات



الشكل 14 ـ 1 مفهوم التسويق المؤسساتي المعتمد على الزبائن.

في الأجزاء المكتظة والأكثر ربحية في الولايات المتحدة الأميركية تتنافس مع شركات مؤسسة أكبر منها من بينها AT&T و Bell Atlantic و Time Warner و TCI وAOL وكلها أكبر بكثير من RCN ولكن الشركة الناشئة أقنعت الزبائن المرتقبين والمستثمرين في وول ستريت والموظفين أنه فقط شركة وسيطة يمكنها تقديم خدمات الاتصالات بنجاح عن طريق بناء شبكة جديدة.

RCN تريد أن تصبح المورد المتحكم في مجال خدمات الاتصالات من بوسطن إلى واشنطن ومن سان فرانسيسكو إلى سان دييغو. وفكرة الشركة عن النجاح هي دفع المستثمرين لعرض أسهمهم والموظفين لتقديم أفضل خدمات موجودة على الأرض ولزبائن أن يشتروا كافة خدماتها المتاحة وللمجتمعات أن تكون فخورة لوجود RCN فيها. وللوصول إلى هذه الأهداف فقد استثمرت الشركة الملايين وبنى كل من الشركة ومدراءها التنفيذيين سمعة قوية في أثناء ذلك. في الحقيقة فقد تمت تسمية رئيس المدراء التنفيذيين كوسيط عام من قبل مدرسة الأعمال هارفرد وإرنست ويونغ في عام 1999.

استخدمت RCN عدداً من قنوات الاتصال للوصول إلى جماهيرها من بينها الإعلان لكل زبون والعروض للوصول إلى المستثمرين والاتصال المباشر وجهاً لوجه للوصول للموظفين. ولبناء رسالتها تستخدم الشركة توجها مباشراً الذي يحقق فيما يبدو نتائجاً مع كل الجماهير. التوجه المباشر من منظور سياسة الاتصال (انظر مونتر 1999) يعني طرح أفكارك الرئيسية أولاً بشكل جلي من خلال اتصالات معينة في مقابل التوجه غير المباشر الذي تبين من خلاله أفكارك الرئيسية في النهاية. يرتكز التوجه المباشر على أرضية خط الأساس وله ثلاث ميزات (بحسب مونتر 1999): يحسن فهم الجمهور ويتركز على الجمهور ويوفر الوقت. الشركات والأفراد ينحون إلى التقليل من

استخدام هذا التوجه بحكم العادة والتدريب الأكاديمي (الذي يشدد على التوجه غير المباشر) رأى المدراء التنفيذيين في RCN ديفيد ماكورت استخدم بنجاح حملة إعلانية في التلفزيون وفي خطاباته في وول ستريت تبين صورة لـ«لينين» مع عقدة على رقبته وعنوان رئيسي: «لا توجد إمبراطورية تستمر للأبد وخاصة تلك التي تجعلك تنتظر رجل الصيانة لخمس ساعات».

توجهت سياسة ماكورت (ديفيد مناظر غولياث) لمتطلبات جماهيره لإيجاد بديل للشركات الكبرى التي تقدم خدمات رديئة.

بالطبع فإن رسائل مثل رسالة RCN تم إيصالها بنجاح من خلال الإعلان على مدى القرن العشرين. اليوم، للمؤسسات قنوات كثيرة أخرى بتصرفهم. فيمكنهم التواصل حصرياً عن طريق الإنترنت كما هي حالة Amazon.com مثلاً. فقد خلقت هذه الشركة قيمة مساهمين أكبر من أي مكتبات كبيرة من مثل Barnes & Nobel فقط باستخدام قناة جديدة للوصول للزبون. فالتواصل المباشر يمكن أن يكون مباركة مشوبة. فبالرغم من أنها تقدم لشركة ما القدرة على إرسال اتصالاتها لحظياً لأكثر من جمهور فالشبكة تضع قيوداً على من يتلق اتصالات الشركة في يدي كل من يستطيع الدخول إلى النظام. بالنتيجة تبقى الشركة على غير دراية حول الغير من جمهور الشركة المعني استلام اتصالاتها على الخط.

تحديد من هم جمهورك يمكن أن يكون عملية بسيطة كما في حالة RCN مع زبائنها ومجموع المستثمرين. من ناحية أخرى يمكن أن تكون هذه العملية شديدة التحدي حيث أن عدداً من الشركات ذات التقنيات العالية تستطيع معرفة متى يمكنها تسويق منتجاتها لكل من زبائنها المباشرين وزبائن زبائنها. عندما يتم التحديد فالجمهور بحاجة لأن يستلم اتصالات مفصلة بحسب احتياجاتهم الخاصة. في حالة RCN تقوم الشركة بتفصيل بعض

الرسائل بحسب تحليلات مختلفة استناداً إلى كونهم يغطون الشركة على أساس أنها شركة اتصالات لاسلكية أو شركة إنترنت أو شركة كيبل.

يمكن للجمهور أن يكون له جداول تنافسية أو متطلبات. مثلاً الدفع الشديد ل RCN للسيطرة على الساحلين تروق للمساهمين ولكنها تخلق طلباً بين المستهلكين يصعب على الموظفين تلبيته في وقت قصير. وجهود الشركة للسيطرة على الساحلين يجعل الجماهير الثلاث ـ المساهمين والمستهلكين والموظفين ـ مترقبين ويضع ضغطاً على الإدارة، وفي كل الأحوال فإن هذا التوتر هو الثمن الذي يجب على المؤسسات دفعه لخلق ثورة في صناعاتهم.

في النهاية يجب على المؤسسة أن تحدد فيما إذا استجاب كل جمهور بالطريقة التي رغبتها المؤسسة وتقييم الاستجابات للاتصالات يمكن أن تكون بعدة طرق فمثلاً عن طريق تقنيات بحث السوق التقليدية التي تقيس السلوك أو باعتماد طرق أكثر تعقيداً عن السمعة والتي يتم تطويرها من قبل بعض كتاب هذا الكتاب. وأكثر مما سبق فإن المحترفين في الاتصالات لهم القدرة على الحكم على نجاح سياسة اتصال بالدولار والسنت. مثلاً، إذا ذهب رئيس المدراء التنفيذيين في RCN ديفيد ماكورت في عرض على الطريق متوجهاً إلى مجموعات المستثمرين وارتفع سعر السهم بشكل كبير خلال وبعد فترة العرض فمن المأمون القول أن العرض سبب ارتفاع السهم. فإذا كان للشركة 65 مليون سهم وارتفع السهم 25 دولار أميركي استناداً إلى العرض فقيمتها 325 مليون دولار أميركي من خلال تجاوب الجمهور.

أخيراً، يجب على الشركات أن تحدد فيما إذا كانت اتصالاتها ناجحة ويمكن تأكيد هذا من خلال طرح سؤال: هل استجاب كل جمهور بالطريقة

التي رغبتها المؤسسة؟ إذا كان الأمر كذلك فمن الواضح أنه لا حاجة لإعادة العملية ولكن إذا لم تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية فتجب الإجابة عن السؤال التالي أيضاً: هل يجب على الشركة مراجعة رسالتها في ضوء استجابة الجمهور؟ استطاعت RCN النجاح مع جمهور المستثمرين كما تم قياسه من خلال الارتفاع في سعر سهمها. أما مع الزبائن فقد كان على الشركة تغيير توجهها للخدمة للوفاء بوعود حملة الدعاية.

القسم التالي يعرض توضيحاً مطولاً عن كيفية إمكانية استخدام المؤسسات التعبيرية لإطار عمل الاتصالات مع مؤسسة بعينها كمثال.

توجه Navistar المركز على الجمهور للاتصالات لتشكيل وتطبيق سياسة ما

طريقة جيدة لرؤية منافع التوجة المركز نحو الجمهور لتشكيل وإيصال سياسة ما هي بفحص المؤسسة التي توظف مثل هذا التوجه. بالرغم من أن رئيس المدراء التنفيذيين جون هورن من Navistar مصنّعة الشاحنات الثقيلة ومركزها الرئيسي في شيكاغو لم يخطط رسمياً لاستخدام مثل هذا التوجه تطورت فكرته عن الاتصال لتبين بوضوح تركيزه على إقناع جماهير الشركة المتعددة للمساعدة في تشكيل وتطبيق سياسة المؤسسة.

قبل أن تتم تسمية هورن كرئيس لمدراء الشركة التنفيذيين كانت فكرة الشركة عن الاتصال المؤسسي هو «اتصال الأزمة». عندما قدم هورن كرئيس للمدراء التنفيذيين في الشركة في 1993 تبين أن لدى الشركة مشاكل كبيرة مع جماهيرها ـ الموظفين والاتحادات والإدارة العليا والمجتمع المالي ووسائل الإعلام ـ كانت الشركة تعاني من خلافات تاريخية مع الاتحاد من بينها إضراب طويل في السبعينيات. بدوره الاستياء العام لجمهور القوة العاملة جعل المستثمرين يفقدون الثقة في قدرة الشركة على الازدهار.

اعتقاداً منه أنه من واجبه أن يأتي بموظفيه على متن سفينته قبل زيادة الثقة للمجتمع المالي فقد دعم هورن المبادرات المبكرة لجمع المعلومات من الموظفين حول همومهم. واستخدم توجهاً ذا ثلاث محاور: زيارات متكررة ومكثفة للمعمل، ومسح على مستوى الموظفين مع متابعة، وتدخل مباشر مع مندوبي الاتحاد في المسائل التي تخص العاملين.

بدأ هورن ومجموعة من الإداريين في المناصب العليا بزيارة المصانع، في البداية لم يرد مدراء المصنع أن تقوم الإدارة العليا بالزيارة خوفاً من مقابلتهم بالعدوانية. بالرغم من ذلك ثابر هورن وبقي في «قاعدة الثلاثة» ـ أي أنه اعتقد بسبب عدم ثقة الموظفين بالإدارة العليا فلن يكون بإمكانه التواصل بنجاح مع الموظفين حتى كانت زيارته الثالثة للمعمل. في الحقيقة فإن الاجتماعات الأولية اتجهت للانغماس في نقاشات جادة حول كيفية التغلب على المنافسة.

أصبح الحوار بين الإدارة العليا وموظفي المصنع ناجحاً لدرجة رفع المعنويات ولتشكيل سياسة مفادها أن زيارات المصنع أصبحت وسيلة تواصل رسمية مع حلول خريف 1996. كل شهر كانت تتم زيارة المصنع من قبل عضو من مجموعة الإدارة العليا. وقد كانت اللقاءات بين المدير من الإدارة العليا وحوالي ثلاثين أو أربعين موظفاً يمثلون كافة شرائح المصنع. وكان يطلب من الموظفين التحدث عن بعض الأشياء التي تعمل بشكل جيد وبعضها التي تحتاج لإيلائه عناية أكبر. قبل الاجتماع كان الموظفون يتكلمون مع أشخاص يعملون معهم ليستعلموا عن همومهم وبعد الاجتماع يقوم المدير من الإدارة العليا بنشر رد الإدارة على هموم الموظفين في نشرة المصنع ويعود إلى المصنع بالإجابات عن الأسئلة التي لم يستطع أو تستطع الإجابة عنها أثناء الجلسة. وقد تجاوزت استجابة الإدارة العليا لهموم العمال

حتى لتشمل دعوة مجلس عمال المصنع لزيارة المركز الرئيسي ومراقبة عملياته ومناقشة مشاكل العمل مباشرة وبشكل غير رسمي مع الطبقة العليا من صانعي القرار (بroوك 1997).

تم إجراء اجتماعات المعمل في البداية كمجهود لفتح الحوار مع الموظفين للتعرف إلى همومهم. ولكن بعد فترة تبين أن الاجتماعات الشهرية أثبتت أن لها منافع تجاوزت ذلك. وكانت الإدارة العليا تحمل معها إلى المركز الرئيسي للشركة ما علموه من المصنع وبهذه الطريقة تم إيصال صوت العمال إلى نقاشات الإدارة لسياسات الشركة. بعدها انغمس الموظفون في تشكيل السياسة ليس فقط بتطبيق السياسة المقررة من قبل الإدارة العليا فقط وأصبحت ممارسة الاتصال ـ الاجتماعات الشهرية بين الإدارة العليا والموظفين ـ تقنية لتشكيل السياسة. في هذا المجال مثلت ممارسة الاتصال لإدارة Navistar عملية اكتشاف وتداخل مع واحد من جماهيره الرئيسيين وموظفيه. وقد سمح ذلك للشركة إيجاد رسالتها بالتعاون مع جماهيره وهو دور التواصل التي شخصها أرسطو منذ زمن طويل عند دراسته للخطابة.

مسح هموم الموظفين كان تقنية أخرى استخدمتها Navistar لفتح الحوار. لدى تحضير المسح قام فريق اتصالات Navistar بإجراء بحث مكثف للموظفين باستخدام اللقاءات الفردية شخص لشخص مع شريحة تمثل كامل العمال. من خلال هذا البحث الاستكشافي قام فريق الاتصالات بتحديد الأسئلة للمسح تم إدخالها إلى كل مصنع. بعد ذلك مباشرة أصبحت نتائج المسح التي تم عرضها بالمشاركة بين الإدارة وقادة الاتحاد في كل مصنع وتم نشرها في الرسالة الإخبارية للمصنع الأساس لتخطيط الأعمال التي تطورها إدارة المصنع لتخاطب هموم العمال ولتحديد مواعيد تسليم لإتمام هذه الخطط. وقد اعتبرت إدارة المصنع مسؤولة عن الأهداف التي تختارها.

لتقوية العلاقة بين الإدارة العليا وموظفي المصنع قام رئيس المدراء التنفيذيين بالبدء والمحافظة على الحوار المفتوح مع جمهور آخر وهم ممثلو الاتحاد. وبشكل أدق تم دعوة أعضاء الاتحاد للانضمام إلى لجان التعليم والتدريب ولتزكية التغيرات في هذه الناحية من نواحي حياة الموظفين. واعتقاداً بأنه يمكن التعامل مباشرة مع الموظفين فقد عمل رئيس المديرين التنفيذيين أيضاً بالتعاون مع اتحاد عمال السيارات (UAW) على الأجور وغيرها من المسائل التوظيفية. (عالماً باهتمام Navistar بإدخال قادة الاتحاد في قرارات الإدارة العليا فقد رعى محامو الشركة مثل هذا الحوار بدلاً من اعتراضه).

بالتعاون مع موظفي المعمل قام رئيس المدراء التنفيذيين لـ Navistar بالتوجه إلى الإدارة العليا كجمهور داخلي رئيسي أراد تطوير الاتصال معه. لبلوغ هذه الغاية أسس «مؤتمر القيادة» في 1995 وهو مؤتمر على مدى ثلاثة أيام لأعلى 550 مديراً في الشركة. كان هدف هورن في المؤتمر الأول «إعادة ضخ الحياة» للقادة الذين كانوا بشكل عام مترددين فيما يخص المخاطر وخارجين من سنوات كانت فيها الشركة تحارب من أجل وجودها. استخدم الانزلاق والمرح ـ بما فيها عروض راب من قبل أكبر أعضاء الإدارة العليا من فريق الإدارة إلى مرافقة صندوق موسيقي ـ لشرح مبادرات استراتيجية جديدة ولدفع المرح في الكبار منهم. في اليوم الأول من المؤتمر الأول علم هورن أن فقط 24٪ من أعلى طبقة من المدراء التنفيذين على علم بأن للشركة سياسة محددة. ومع نهاية المؤتمر كان 98٪ منهم على علم. واستمرت هذه المؤتمرات القيادية لتكون مكوناً رئيسياً من توجه الشركة للتواصل.

عندما قامت الشركة بتوجيه اهتمامها للعالم الخارجي كان همها الأول

هو زبائنها. والتركيز على الزبائن في الحقيقة هو واحد من القيم المركزية التي تعتمدها. منذ أن أصبح هورن رئيس المدراء التنفيذيين قامت الشركة باتخاذ خطوات لإحياء هذه القيمة الأساسية: بإجراء بحث على التجارب العامة للزبائن للاسم التجاري وما يتوقعونه منها مع إعادة التفكير في كل مجموعة في السوق وعقد المؤتمرات الصحفية وإعطاء التصريحات في المناسبات الخاصة بالصناعة بغاية عرض Navistar كقائد صناعي في خط انتاجه. ومن بين الأمور الأخرى عملت الشركة على أن تكون صورة اسمها التجاري أبعد من «الثقة» و«طول العمر» ـ وهي خواص تم تعريفها من قبل الزبائن ـ لتشمل القيادة التقنية والتميز لشبكة توزيعها المكثفة.

للتوجه إلى شك آخر من شكوك جمهور خارجي آخر وهو المجتمع المالي حول قدرة Navistar على حل مشاكلها مع الاتحاد فقد طورت الإدارة العليا في Navistar قصة قوية ومتكاملة حول كيف ستقوم الشركة بحل مشاكلها ـ أي بالرغم من أن الإدارة تتحمل اللوم بخصوص هذه المشاكل إلا أن الشركة بحاجة لموظفيها لتعمل بالتكاتف معهم لحل هذه المشاكل. أما بالنسبة لوسائل الإعلام ـ وهو جمهور رئيسي آخر ـ فقد ثابر هورن على فتح الحوار معهم حتى في وجه قصص وسائل الإعلام التي جعلت الصراع بين الاتحاد والإدارة التي كانت نتيجتها تدهور الروح المعنوية في أوساط المعمل. وبالرغم من عدم الثقة التي بدأ بها الطرفان ـ الشركة ووسائل الإعلام ـ فقد كانت إرادة رئيس المدراء التنفيذيين للاستجابة للأسئلة وقدرته على تقديم قصة متكاملة حول سياسة الشركة قامت بتحسين العلاقة تدريجياً. والشركة الآن تحاول أن تتعرف على كاتبي التقارير بدلاً من صرفهم على أنهم «الصحافة الشريرة».

كنتيجة لتوجه هورن الذي تركز على الجمهور للتواصل فقد كان قادراً على تغيير صورة الشركة ورفع معنويات الموظفين وتحسين سمعة الشركة

ووضعها المالي (انظر الجدول رقم 14 ـ 1 لملخص عن جماهير Navistar الرئيسية). ولتحقيق هذه الغايات فقد تمت مساعدته بجدارة من قبل نائب الرئيس المسؤول عن الاتصالات المؤسساتية ماريل ماكدونالد (1998) الذي تعتبر أن دورها هو «مساعدة جون على فهم مكان ارتباط جمهورنا بغاياتنا التي نريد الوصول إليها».

الجدول 14 ـ 1

* الموظفين * ممثلي الاتحاد * الإدارة العليا * الزبائن * المجتمع المالي * وسائل الإعلام

التوجه المركز نحو الجمهور للتواصل واحتياجات المؤسسات التعبيرية

تاريخياً فإن متطلبات الحياة العامة أثارت الاهتمام بالخطابة. فقد نما عمل أرسطو إلى جانب الديموقراطية في أثينا واحتياجاتها للنقاش العام في الحلبات المتصارع عليها في حلبات المحاكم أو البرلمانات حيث تقرر مسائل ذات نتائج كبيرة على الأفراد أو الحكومة. المؤسسات التعبيرية اليوم تواجه تحديات أخرى لا تقل جدية عن ذلك: الحاجة للتأثير وتحفيز الجماهير الرئيسية وإشراكهم في تشكيل وتطبيق سياسة ما.

تبنى السمعة على أساس مدى معرفة الجماهير للمؤسسة والدخول في معناها العام كما هو متوقع من قادتها. يستغرق بناء مؤسسة ما سنوات عدة

لتكوِّن علامة فارقة مثل General Electric في الولايات المتحدة الأميركية وAsea Brown Boveri في أوروبا و Matsushita في آسيا. لقد بنت كل واحدة من الشركات المذكورة وحولت سمعتها باستخدام عملية مماثلة لما شرحناه في هذا الفصل. ما استند إليه القادة الأسطوريين الذين أداروا هذه المؤسسات على نجاحاتهم ـ بدون الإشارة إلى دينهم ـ فهو تقليد خطابي يعتمد على عمل أرسطو.

أمثلة RCN و Navistar في هذا الفصل تشرح كيف ينغمس القادة في المؤسسات التعبيرية في النشاطات البيانية المعقدة التي تركز على تحليل جماهيرها. الاتصالات بالنسبة لهذه المؤسسات ليست آلية أو مهارة بدائية هي «انشقاق» عن المبادرات الاستراتيجية الهامة للمؤسسة. بدلاً من ذلك فالقادة في المؤسسات التعبيرية مثل الخطباء الفرديين في برلمانات أثينا يقدمون جداول سياساتهم برعاية جماهيرهم الهامة كمشاركين في خلق معنى وكأطراف يتم التأثير عليها وتحريكها لتنفيذ هذه الجداول.

الفصل

15

الامتصاص الداخلي والإغواء الذاتي في لعبة تحديد هوية المؤسسة

لارس ثوغر كريستنسن وجورج تنشيني

... نحن مشغولون كثيراً في عملية المحافظة على الهوية بشكل لا يسمح لنا بالأخذ بأي شيء آخر... الحاجة للكلام، حتى ولم يكن لدى الشخص أي شيء ليقوله، تصبح أكثر إلحاحاً عندما لا يكون لدى الشخص شيء ليقال...

إن إغراء ونهم الحصول على صورة معينة تتزايد بشكل متسارع. لقد أصبحت الصور هي رمزنا الجنسي الحقيقي، والهدف لرغبتنا الحقيقية.

(باودريلارد 1988: 29 ـ 30، 35)

المنظمات المعاصرة، بصرف النظر عن القطاع الذي تحتله أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في الحقل الإعلامي (حقل الاتصالات)، أي في مجال العمل على التعبير عن أنفسهم بشكل مقصود وواضح في بيئتهم. ومن أجل سبب جيد.

يبدو السوق اليوم متطلباً لهوية مصنعة بشكل جيد، هويات يمكنها أن تواجه وتخترق الفوضى والضوضاء وبنفس الوقت يتوقع من المنظمات أن

تكيف وتعدل وتغير هوياتها بمجرد إشارة واحدة. وكنتيجة لذلك فإن المنظمات تستثمر موارد أكبر من ذي قبل في الخطاب والتعبير والاحتفال بهوياتهم. ولكن من الذي ينصت لهم؟ ومن يهتم حقاً بجهود المنظمات الحذرة واهتماماتها الدقيقة التي تكون خلفها؟ في عالم مشبع برموز شركات تؤكد التفرد والتميز وتطالب بالانتباه والاهتمام من المهم طرح مثل هذه الأسئلة ليس فقط من منطلق أكاديمي ولكن لأنها تدعو أيضاً المنظمات لإعادة التفكير بشكل ثوري بدور حملاتهم الإعلامية الرسمية الذي تلعبه في سوق اليوم المزدحم بالرموز والرسائل.

يناقش هذا الفصل وينقد القناعات السائدة عن هوية المؤسسة والدور الذي تلعبه في المجتمع المعاصر. وبتحديد أكبر يناقش الفصل القناعات التي تهتم بها العامة والجمهور بشكل حقيقي والتي يتفاعل معها بعمق في التعابير التي تختار صنعها المنظمات المعاصرة وبالتالي تقوم المنظمات بتعديل اتصالاتها حسب الرغبات والمتطلبات. ومثل هذه التأثيرات الخارجية، كتأثير عكسي، يهدف هذا الفصل لعرض أن الطلب على هويات المؤسسة يتولد بشكل أساسي عن المنظمات نفسها عبر بحثهم الدائم عن المصداقية والشرعية في السوق. في رغبتهم بأن يسمعوا ويحترموا تساهل منظمات اليوم في لعبة البحث عن الهوية المستمرة والتي يغلب فيها اهتمامهم بأنفسهم على اهتمامهم بمحيطهم. وعلى الرغم من أن الهوية هي بشكل أساسي اجتماعية بقدر ما تعتمد على إنعكاسها وتعاظمها بمحيطها (كمثال: برج وغاغلياردي 1985) نرى اليوم اتجاهاً لحملات الهوية للمؤسسات لتصبح بشكل أكبر أعمالاً أنانية (مركزية).

هوية المؤسسة كاتصال (تواصل):

البحث عن التفرد والظهور:

وجود المؤسسة، كما يظهر، لم يعد من الممكن فصله عن موضوع الاتصالات. وعلى الرغم من أن الهدف النهائي ما زال يشكل منطق العديد من العمليات سواء المرتبطة أو الغير مرتبطة بمجال ما من الأعمال. وقد زادت قناعة المنظمات في نهاية القرن وبداية القرن أن نجاحها المستمر في السوق يعتمد على قدرتها على تبرير وجودها عبر رموز قوية للمؤسسة. وعلى سبيل المثال، في حين تستمر بريتيش بيتروليوم (BP) بومض شعارها ولونه الأخضر الخاص (والذي أصبح علامة مسجلة الآن) تأمل أن ترسخ صورة الشركة المثالية. الشركات التي كانت خلف منتجات مثل أبسوليوت فودكا وسيلك كت سيكاريت توحدت تقريباً مع الصور الجمالية التي يعكسونها في محطاتهم (راجع كمثال: شميت وسيمونسون 1997).

مع الرقم المتزايد من المنتجات المتماثلة والتي من السهل والغير مكلف تقليدها أو نسخها أصبح السوق مثل ميدان معركة للعلامات التجارية، الصور، والشعارات التي تجاهد لتسمع. وبالفعل فقد شهدنا مثل هذه المعارك في صناعة المشروبات الغازية لعقود عديدة حيث كانت الصراعات للبقاء تتضمن أن المنتجات والعلامات التجارية الفارقة مناسبة ضمن مجموعة من الصور (النمط) الحضارية. وكما تتكرر العبارات «الخدمة» و«خدمة الزبون» في خطابات مهام الشركات تعمل المنظمات يائسة لإضافة التميز لهذه التعابير مع صفات مثل «مستمر» «دائم التطور» «مبتسم» «غير قابل للسؤال» «رهيب» «سوبر(فائق)» و«سعيد» . إن تطبيقات إدارة الهوية تمتد خلف عالم المؤسسة لتتضمن المجالات الحكومية ، المدن، الحركات الاجتماعية، والطوائف الدينية. والآن من المطلوب تقريباً أن تمتلك كل مدينة أو أمة مجموعات من شعارات السهلة الحفظ والهوية. (مثال: كوتلر 1987).

وبزيادة الضغط على هوية المنتجات أو الخدمات تأمل المنظمات بشكل واضح إضافة بعض التفرد أو «الروح» لعالم البضائع الذي يكون بدونها مجهول وغير مستقر. وعلى الرغم من أن معظم المنظمات تشترك بهذا الأمل فإن الغربة بالتفرد في سوق اليوم تثير شرارة بعض الجهود لاختراع وإيصال الهوية (مقدمة تشيني وكريستنسن).

البحث عن المصداقية والشرعية

في الوقت ذاته إن أعداد متزايدة من المنظمات تشعر بالحاجة لتوضيح وجودها ونشاطاتها عبر القيم الاجتماعية والسياسية الحالية. بينما السبب لمعظم المنظمات الخاصة مازال توليد المزيد من الأرباح وغالباً مايبررون وجودهم بتعابير أخرى. لغاية الثمانينيات كان التبرير يقدم تقليدياً متضمن إرضاء بعض احتياجات مستهلك معين أو عبر عدد الوظائف التي يقدمها الانتاج. شرعية المنظمات، على أي حال، يبدو أنها تتطلب المزيد من الضمير والمحاولات المطولة من جانب المنظمات لتوضح ماهيتها وما تعبر عنه.

ومن هذا المنطلق نجد أن معظم المنظمات الكبيرة، بغض النظر عن القطاع الذي تعمل به، تصدر بيانات عن أهدافها، وتعرف عن القيم الجوهرية وتروج للرموز الأخلاقية. وكذلك في الصناعات التي تمتد بين صناعة النقل حتى صناعة حبوب الإفطار تؤكد الشركات على المسؤولية الاجتماعية وتنتسب لنوع من نظرية حامل الرهان التي تسمح لمكوناتهم الأساسية لتلعب دوراً أكثر فاعلية في إدارة المؤسسة.

هذه النزعة، والتي ليست جديدة بكاملها (انظر مثال مارشاند 1998) موضحة بالمقارنة مع النقد المتزايد لمؤسسات العمل الخاصة عبر مجموعات

متعددة الاهتمامات، الاهتمام الإعلامي المتزايد للفضائح والنفاق، والمتطلبات الجديدة للمدعو بالمستهلكين السياسيين (هاتش وشولتز 1997). وبشكل واضح فإن هذه التطورات يمكن رؤيتها كتحديات هامة لشرعية المؤسسة. وعلى كل فإن حقيقة أن الأعداد المتزايدة من المنظمات خارج الصناعات المحصنة مثل النفط، الكيماويات والتبغ تنتسب الآن لما أطلق عليه دالر لارسن 1997 (a) الخطاب الأخلاقي، هذه الخطابات التي تعبر فيها المنظمات عن وجودها وتصرفاتها باعتبار العرف والقيم الاجتماعية السائدة حالياً، ويدعو دالر لتوضيح اجتماعي تاريخي أكبر من مجال هذا الفصل. على أي حال فإن الخطابات الأخلاقية الجديدة للمنظمات ذات هدف محدود وهو لتسهيل إجماع الرأي أو «حياة منظمة سلسة» كما عبر عنها دالر لارسن 1997(a:321) أو بشكل أبسط لتظهر توافقاً مع الإجماع المنظمي.

هكذا وفي حين تميل المنظمات المعاصرة لرؤية معاييرها الأخلاقية الجديدة مرتبطة بمعايير إجتماعية أكبر فهي تستعمل غالباً كمؤشرات لمدى مسؤولية المنظمة وكمكونات لجهودهم المستمرة لتأكيد هويتهم.

إعادة تعريف حدود المؤسسة

مع قدوم أشكال جديدة من المنظمات عبر الانتقال أو الحدود المادية الغير مرئية فقد بدأت العديد من المنظمات بإعلان وجودها لفظياً بطرق جديدة وأكثر رمزية. بالتزامن مع الرغبة بأن تكون أكثر مرونة وأكثر تجاوباً مع المتطلبات الخارجية وبالتالي لكي تتحرك لأبعد من الحدود التقليدية تشعر المنظمات المعاصرة بالحاجة لتشكل بشكل أوضح هدافها عبر تصريحات مفصلة عن رؤيتها وهدفها وقيمها (برجويست 1993 وانظر أيضاً هيرشهورن وجيلمر 1992).

عندما كانت تقدم هوية منظمة مع منتجاتها أو مع تقنية معينة فإنها

اليوم تتمفصل على قدرة الإدارة على نقل الهدف والإحساس بالانتماء مستقل بشكل نسبي عن الزمان والمكان. وكما هو واضح فإن شعار الشركات أو «مجموعة هويتها» ترى بهذا الضوء كنقاط مرجعية مخضعة، وليس فقط للموظفين والمستهلكين ولكن أيضاً للمكونات الرئيسية الأخرى. وأيضاً الشركات مثل ديملر بينز وماكدونالدز وجنرال ميلز تعتمد على استراتيجية من «التأسيس» (أو القبض) المنظم، من حيث منتجاتها وتاريخها وسمعتها عبر رموز معروفة. وكما اقترحنا سابقاً فإن جهود مثل إدارة الهوية هذه تذهب أبعد من إعطاء علامة فارقة لتتضمن محاولات لتقديس كوكبة من الرموز التي تمثل المنظمة. مثال، THE STATE FARM INSURANCE COMPANIES تفعل هذا عبر بوليصة مفصلة تشرح معاملة الشركة لشعار الشركة ودرعها حتى أنها تصف موقع اللوحة التي يتوضع عليها الشعار وأمكنة تواجده بمكاتب الشركة. في هذه الحالة مجموعة هوية الشركة الرسمية تقدم بشكل قاسي وكتعبير أحادي المعنى للمنظمة ويمجد بنوع من التبجيل بشكل يقارب السخافة.

وهنا، كما هي الحال في العديد من الحالات تبحث سياسة الشركة عن تقطير التمجيد والخضوع لرموز أساسية كبيرة للشركة والمضيف للمنظمة يكرس هذا عبر الإصرار على أنهم يمثلون «الحقيقة الوحيدة» والمتعهد الأوحد لمنتج أو خدمة في صناعتهم وأن كل المنافسون هم فقط مقلدون أو منتحلون ومخادعون . ومرة أخرى الهوية هي الموضوع والتخاطب يبدو أنه الجواب.

بيئة التخاطب السريعة التأثر (المتقلبة)

من المثير للاهتمام أن التخاطب أصبح سيفاً ذو حدين: بينما يعمل المستشار الإعلامي على حث المنظمة على التخاطب أكثر حتى تحصل على حصة أكبر من الأصوات فإن الكثير من أصحاب القرار وصلوا لقناعة أنهم

يحصلون فعلياً على حصة أكبر من الضوضاء. وبالتضاد، فإنه بفضل التخاطب المخطط بحرفية فإن هويات العديد من المنتجات والمنظمات لم تعد كما كانت، مميزة، مستقلة ومستقرة نسبياً.

إن هوية الفولفو كمثال سيارة آمنة جداً مع لحام قوي جداً كما وضعت في صيغة إعلان في الثمانينيات كمؤسسة رعاية للطفل مبنية ضمن السيارة قد تم تحديها بشكل جدي في التسعينيات ليس فقط بسبب الصعوبات التي واجهتها فولفو في المحافظة على الوعود التي قطعتها ولكن بسبب منتجي السيارات الآخرين الذين بدأو بمضاهاة وتقليد نفس موضوع السلامة. وبنفس الطريقة فإن هوية IBM يتم تحديها بشكل مستمر من قبل المنافسيين والمتمثلة بشعارها «فكر» بينما شركة ICL لفترة زمنية اقترحت «فكرت ICL (أولينز 1989 : 67)، شركة آبل بدأت في أواخر التسعينيات بتسويق حواسبها ماركة ماكنتوش تحت شعار «فكر بشكل مختلف» مخصصة صوراً لأعداد كبيرة من رموز العالم وبهذه الطريقة تقدم إلهاماً وتطويراً. ومع أن المقلدين يمكن أن لايكون بوضع يمكن أن يهدد الشركات التي يقلدونها فإن جهودهم الحثيثة المثابرة لوضع هوياتهم على أسماء وشعارات أو على النوايا الحسنة لمنظمات أخرى أكثر شهرة وتستثير تعديل دائم لهويات موجودة حتى ضمن قادة السوق (كريستنسن 1999).

الفصل

16

الهوية المفقودة أو إيجاد الهوية؟ احتفال ونعي على نظرية ما بعد الحداثة للهوية في علم الاجتماع والخيال

بربارة شارنيفسكا

أحد المواضيع الملحة في الموجة الحالية التي تدعى تفكير ما بعد الحداثة له هوية فردية. إن إدخال الصفة التي تخلق المشاكل «التي تدعى» يدعو بداية للظن بأن هناك شك في نوعية التفكير الذي قد يدعه «ما بعد الحداثة».

حقيقة، إن صفات «ما بعد الحداثة» و«الشخص ما بعد الحداثة» تستخدم بشكل متكرر في مجال كتابات علم الاجتماع والإنسانيات اليوم. وأحياناً تستخدم كعكس لـ«الحداثة» و«المحدث» وأحياناً لا وأحياناً تستخدم كمرادف وأحياناً أخرى لا. ليس في نيتي إيضاح أي التباسات لغوية بشكل كامل لكن أود اقتراح ترتيب مؤقت لخدمة أغراض هذا الفصل. فسأستعمل كلمة «ما بعد الحداثة» للتعبير عن نوع معين من المواقف، إحساس له جذور في نوع أو آخر من عدم التوسع فيما يدعوه لويتارد (1979 ـ 1987) «المشروع

الحديث» وغالباً ما يأتي على نسخة أو اثنتين: يائس أو احتفالي. يركز الأول على الاحساس بالتشتت وفراغ المعنى والتقسيم (ويلسون 1991). والأخير إحساس هو أن حقبة من الحرية الحقة قد أتت من تجارب لا نهائية بدون قواعد وبدون حدود. يدعوها روزنو (1995) «ما بعد الحداثة الإيجابية» ويضع مكانها في شمال أميركا.

سأدعي أنه من الممكن تمييز تصرف ثالث يبدو أنه ضروري وهو التشكك نحو حلول الحداثة «تحكم أكثر وتحكم أفضل» مجموعين مع وعي أن الأفعال تهدف إلى انتزاع الترتيب من اللاترتيب بالرغم أنها في أفضل الأحوال ناجحة بشكل مؤقت. بكلمات خرى، فهو موقف مراقب ساخر يرى تناقض الحياة ومع هذا ينخرط بشجاعة كممثل في الجهود اليومية لحل التناقض (لومان 1991) مع توقعات قليلة لنتائج متوقعة أو تأثيرات دائمة وقبول حتمية النتائج غير المتوقعة. وهذا هو الموقف الذي سيشيع في الفصل الحالي.

يمكن تحديد المواقف اليائسة والاحتفالية بسهولة في الكتابات عن الهوية في علم الاجتماع بشكل عام وفي الدراسات المؤسساتية بشكل خاص. قبل أن أبدأ في شرح وتفسير هذا الاتجاه دعني أعيد ما قاله كتاب سابقون في هذا المجلد ـ أي العلاقة بين الهوية الفردية والهوية المؤسساتية.

من الممكن أن تكون جذور التشابه بين المؤسسة الرسمية والشخص في مفهوم الشخصية القانونية اختراع يطلبه ويبرره مكانه المركزي في قلب مجموعة المؤسسات في الترتيب المؤسساتي الغربي الحالي: السوق، الحكومة، والفردية (ماير 1986). بالرغم من التفسيرات الشائعة من أن تباين الفرد مع الاثنين الآخرين يدعي ماير أن الفكرة الفردية والمؤسسة الفردية ضروريتان لوجود السوق والحكومة. يجد ادعاؤه دعماً في النظرية الخاصة

بأهمية المحاسبة المنظمة في الترتيب الحديث (دوغلاس 1986 غيدنز 1991). بناء عليه، تفترض الحكومة أن مواطنيها مسؤولين والسوق يتطلب منتجين ومستهلكين مسؤولين. إن اختراع الشخصية القانونية يخصص المسؤولية ببساطة لمجموعة ذات المبادئ التي تنطبق على الفرد.

هذه المؤسسة الاجتماعية أو كما كانت ستدعوه كارين كنور ستينا (1994) الخيال الاجتماعي تركت آثار تصويرية في نظرية المؤسسة. وكما أشرت سابقاً (شارنيفسكا ـ يوغز 1994: شارنيفسكا 1997) فإن نظرية المؤسسة في الغالب تعامل المؤسسات كأشخاص خارقين ولهذا تخصهم بخصائص من علم الإنسان. تتخذ المؤسسات قرارات وتتصرف وتتعلم وتفشل وبالطبع «تمتلك» و«تعرض» هوياتها. الاهتمام الحالي المتزايد بمفهوم الهوية الفردية في العلوم الاجتماعية (انظر مثلاً جيرجين وديفيز 1985، جيرجين 1991، 1994، غيدنز 1991، كيلنر 1992) تزامن مع اهتمام مماثل بمفهوم الهوية المؤسساتية. مثال حاضر هو المجموعة المحررة من قبل ويتن وغودفراي (1998).

فيما يلي سأنظر أولاً للفروقات بين ما يمكن أن ندعوه منظوراً موروثاً ومنظوراً صاعداً للهوية الفردية. ثم سأبحث أسباب الاحتفال والنعي الذين يثيرهما المنظور الصاعد. وسأنهي باقتراح أن كل من الاحتفال والنعي ما زالا مقيدين بالمنظور الموروث للهوية وأن هناك طريقة واحدة للنظر إلى النتائج الممكنة للمنظور الصاعد عن الهوية وهي النظر إلى كتابات الخيال العلمي الأقل تقييداً في طرقها لتفسير العالم من نظرية المؤسسات. بهذا العمل سأحاول تجنيد الخيال العلمي (أو بعض منه) إلى موقف ساخر.

الهوية: منظور موروث ومنظور صاعد

المنظور الموروث عن الهوية يمكن تلخيصه بإيجاز وببساطة شديدة كمفهوم الهوية الفردية على أنه تعبير عن الذات «الحقيقية» ـ أي ذات حقيقية ومترابطة وعميقة («لب» الشخصية). يفسر المنظور اللفظي على اللغة أن هذه المفاهيم تفهم عن طريق عدم الإشارة مايرى على أنه الضد مع الإشارة إلى تعبير الذات المزيف والمجزأ والسطحي. وهكذا يبرز الأدب المؤسساتي أنه يجب أن تتم موازنة هوية المؤسسة مع ما يؤمن أعضاء هذه المؤسسة أنه خصائصهم الثابتة والمركزية والمميزة (انظر مثال آلبرت وويتن 1985، داتون ودوكريتش 1991، آلفسون وبيوركمان 1992، ولكن لاحظ أن هؤلاء الكتاب سيطورون ويعقدون وجهات نظرهم مع الوقت: انظر مثال دوكريتش وآل 1998).

يمكن أن يكون الرأي الصاعد ممثلاً بشكل مماثل كتحويل الهوية إلى مفهوم كمؤسسة اجتماعية (ماير 1986) محتملة تاريخياً وجغرافياً (ماكينتاير 1981 ـ 1990، رورتي 1991) حيث تفهم المؤسسة على أنها نموذج متكرر من الممارسات الجامعة يشرعها تبرير اعتيادي (شارنيفسكا 1997). وهكذا يمكن أن يتم تحويل الهوية إلى مفهوم بشكل مفيد كوصفة (وصفات) شرعية لبناء هوية نموذجية لكل وقت وزمن. مثل هذا التحويل إلى مفهوم يوجب مقارنات تاريخية وجغرافية وحقيقة فلن يكون هناك نقاش أفضل لوجهة النظر المؤسساتية ووجهة النظر المركبة عن الهوية من مقارنة بين وصف للهوية الحديثة وتلك التي ما قبل الحداثة ـ مثال على ذلك قدماء الرومان (ماكلينتاير 1981 ـ 1990، بيتكين 1984). يدعي ماكلنتاير أن الأخير كان جمعاً بين الخاصية أو اتخاذ موقف معين في مجتمع معين والمسؤولية تجاه المجتمع وليس تجاه نظام مجرد كما يبين غيدنز (1991) في نقاشه للهوية الحديثة. شكلت الخاصية والمسؤولية إطار الهوية الذي تم ملؤه بدرجات مختلفة من الإنجازات التقليدية للمناقب الرومانية مثل Pietas (تبجيل الماضي) وGravitas

(تحمل وزن الماضي المقدس) Dignitas (سلوك يليق بمهمة الشخص ووضعه) وConstantia (الإخلاص للتقاليد) (بيتكين 1984). بكلمات أخرى فإن هوية شخص ما لم تكن موجودة في فرديته أو فرديتها ولكن في علاقته أو علاقتها بالمجتمع الذي يعيش أو تعيش فيه.

يرتكز وصف الهوية الحديثة في فكرة الاستقلال (برغر وآل 1974) ـ أي النأي وتمييز الذات عن أي مجتمع معطى. يخص جزء منها طريقة تركيب الذات إلى وحدة كاملة. ويدعي كافوليس (براون 1989 ـ 195) أنه يمكن إنجاز هذا بالجهاد للوصول إلى الترابط بين الخبرة الفردية وطريقة التعبير عن هذه التجربة للخلوص إلى ذكرى خالدة (في الفرد والأشخاص الاخرين) للاستمرارية في خط الحياة الفردية والتزام واع وليس متزمت للسلوك الذي يعبر بموجبه الفرد عن نفسه أو نفسها. الكينونة المركبة بهذا الشكل تميز ذاته أو ذاتها عن الآخرين بإظهار احترام الذات (مستقلاً عن آراء الآخرين) الكفاءة (القدرة على تحقيق المشاريع الشخصية) الاستقلالية (لا حاجة للاستناد على الآخرين) والمرونة (التزام متفاوت بالقضايا والمشاريع) (ماير 1986).

بكلمات أخرى فإن الروماني القديم سيكون بلا هوية أُلقي خارج مجتمعه أو مجتمعها (إلى أن اكتسب أو اكتسبت موقفاً جديداً في المجتمع الجديد) حيث الشخص الحديث يتوقع أن يكون على «طبيعته أو طبيعتها» مهما كان المجتمع أو الظرف السائد. أو كما يضعها ماكلنتاير تحبك الهوية الحديثة استناداً إلى تاريخ حياة الشخص بينما الحياة الرومانية كانت محبوكة استناداً إلى المجتمع.

تخبرنا تجربة الحياة أنه تبعاً لعنوان الكتاب للاتور (1993) «لم نكن حديثين أبداً» لم تكن كاملة بأي نسبة. بينما لم تأت وصفة الهوية الحديثة ناجحة أبداً فهناك كثير من العوامل من هوية ما قبل الحداثة يمكن العثور عليها في أعمال وتقديم الذات لكل من الأشخاص والمؤسسات. خاصة التي

من الممكن تعريفها بمهنة أو بمكان في نظام الانتاج بينما ما زالت الكرامة ميزة. فهوية شخص ما ضمن مؤسسة يمكن أن تحبك استناداً إلى تاريخ المؤسسة (فقط عندما تم الدمج تم الكشف عن مواهب سميث). بعكس التشابه، من الممكن أن يكون الرومان القدماء قد بنوا هوياتهم الجديدة في بريطانيا حول الصورة المجردة للامبراطورية لأنه لا يمكن للهمجيين فهم أي شيء عن الموقف الحقيقي للجنود في مجتمعهم. للمتابعة فإن أعضاء أي مؤسسة معاصرة هم مسؤولون بذات الطريقة عن المؤسسة كما كان الرومان، ولكن للمؤسسة كنظام وليس كمجتمع. مرة أخرى فإن خلق صورة للمؤسسة مشابهة للعائلة هي طريقة لإظهار المسؤولية تجاه مجتمع قائم وليس تجاه نظام مجرد. وقد كان الرومان أكثر حداثة مما نفترض بينما نحن أكثر مما نعترف من أوقات ما قبل الحداثة.

وهكذا يكشف الانعكاس التصنيفي بما يتلاءم مع التفكير الساخر لما بعد الحداثة أن الخرق بين ما قبل الحداثة والحداثة لم يتم إتمامه بنجاح. بناء عليه هناك صورة أكثر تعقيداً ـ مع أنها ما زالت مقيدة بالفردية ـ يمكن أن تعطينا وصفاً ـ ليس وصفاً مسبقاً ـ للهوية المعاصرة. إذا كانت الهوية نفسها هي التي تتغير أو ببساطة طريقة النظر إليها فمن المستحيل وربما من غير الممكن الحكم. بعد كل هذا فالهوية هي مفهوم مجرد يجب ملؤه بمكونات صلبة لكل استعمال.

وجهة النظر هذه عن الهوية تراها ليس على أنها موجودة أو معروضة وإنما كمنتج وإعادة الانتاج في التداخلات وهكذا يتكلم جيفيز وهاري (1991) عن الوضع وغريغن (1994) عن شبكة العلاقات. ستكون مثل هذه الهوية مستقرة على فرض المثابرة على تذكر تداخلات سابقة (وهذا هو «المخزون الثقافي» لشخص لا تقاسمه بيئته المباشرة ذاكرتها). عندما يتحرك الأشخاص المعاصرون ويراقبون باستمرار شبكة علاقاتهم تصبح الهوية بعيدة عن المركزية ومتعددة يقابلها جهد للتحدث عن الذات (ما فعلته لتوي قد

يبدو غريباً لكم ولكن ترون أنه في ثقافتي ...). عمل التحدث عن الذات موجود في الوصفات المسبقة لهويات ما قبل الحداثة والحداثة ولكن خصص لها وظيفة مختلفة. كان التحدث عن الذات يرى على أنه تقرير بسيط عن أحداث الحياة في حقبة ما قبل الحداثة وكوصف لهذه الأحداث على خلفية مشروع الحياة في الحقبة الحديثة وكموضوع تعبير أكاديمي للأحداث التي تهدف إلى إيجاد ترابط في أوقاتنا نحن.

مثل هذه الهوية المجمعية متلقية للموضة ـ أي أنها تعيد تشكيل نفسها تبعات لوصفات مسبقة مختلفة تسيطر في أوقات معينة وأماكن معينة («شركة خضراء» «شركة مجددة» «شركة مخلصة لتقاليدها» ... الخ). عندها يصبح تركيب الأحداث المتنوعة مختلفاً استناداً إلى الوصف المسبق المنتقى («كنا دائماً منتبهين للبيئة الطبيعية» أو «بتقديم البرنامج البيئي كنا الأوائل لنخرج بتقليد أنه ...»).

بينما قد لا تكون مثل هذه الطريقة في فهم الهوية مشكلة خاصة في استخداماتها التصويرية ـ أي عند تطبيقها على الشركات ـ فإنها تحير محللي الهوية الفردية الذين قيدوا سابقاً تعريفهم للهوية بفكرة «الذات الحقيقية». لا يمكن المحافظة على هذه الفكرة في السياق الجديد. «الذات ... يجب أن تعامل كبناء يجب أن يكون من الخارج بشكل جيد كما من الداخل إلى الخارج ومن الثقافة إلى العقل كما من العقل إلى الثقافة» (برونر 1990: 108).

يقول رورتي (1991: 192) أن الذات الإنسانية هي ذات تقوم بإعادة نسج شبكة معتقداتها المكشوفة على أنها عادات أفعال. وليس لهذه الشبكة مركز مشروط تربط الذات «بذوي الأذواق المشابهة والهويات المشابهة». الذات تاريخية وهي في ذات الوقت مؤلفة من قبل المجتمع وتؤلف مجتمعاً.

إذا كان المجتمع يرى نفسه على أنه نظام مجرد كما في حالة المؤسسة الرسمية فالذوات الناتجة ستكون قائمة على شروط تجريدية ـ السمة التي تحير الغريب الذي يشهد تقديم شركة. «لي كرسي في الإدارة» «في هذه الحال يجب أن تكون رئيس القسم» «أوه لا لاسمح الله» وهكذا يمضي البناء اللولبي عندما أقدم نفسي بمفردات مجردة تصنيفية كما يقتضي التقليد ولكن بهدف جعل أنفسهم مفهومين يجب أن ألجأ إلى تاريخ مجتمع معين: «كما ترى فالمدرسين في السويد ليسوا رؤساء الأقسام بعد الآن».

ما يتضح هو أن الهويات تتم في المحادثة وأن ما حققناه في المحادثة هو إيجاد الوضع تجاه الأشخاص الآخرين واستناداً إلى خلفية الحبكة تم بحثها من قبل المضطلعين بالمحادثة (ديفيز وهاري 1991). إذا كانت هذه الخلفية هي تاريخ المجتمع أو مشروع حياة شخص ما فيمكنها أن تتفاوت من محادثة لأخرى. هكذا يتم إظهار الذات وإعادة إظهارها وحفظها بالمحادثات القديمة والجديدة. هو مجتمع مؤلف كما يقول روتري بمعنى كونه خلق من قِبل من يشتركون في المحادثة وهو تاريخي لأن المحادثات الماضية تمت إثارتها ضمن المحادثات الحاضرة.

يثير هذا الرأي ردود فعل مختلفة. فإذا لم تكن هناك «ذات حقيقية» فإن سؤال الصحة لم يعد له معنى. ولهؤلاء الذين يندبون فهذا يعني سقوط المعنويات: في مجتمع تسرد فيه الهوية «فقط» فالهويات المزوة والأقنعة ستسود ولن يكون أي شخص من يدعي أنه يكون. ذات الفرضية تبعث السور فيمن يحتفلون: تحرروا من استبدادية الصحة وكل شخص سيكون من يريد أن يكون. كِلَا رَدّي الفعل تعود فعلاً إلى الرأي الموروث عن الهوية: فالذات الحقيقية ما زالت موجودة ولكنها مغطاة أو مخبوءة. يتجاهل كِلَا رَدّي الفعل الجانب الاجتماعي لبناء الهوية ولا يفهمون أهمية وضعها في مكان. سرد

هوية لا يعني أن الجمهور سيقبلها كما هي: يفترض وضعها في مكان تفاعلاً. فمثلاً في الثمانينيات قامت الإدارات العامة السويدية بكل جهد لتقديم أنفسهم كنوع «جديد» من المؤسسات: كفوء وقليل التكاليف مع صورة براقة. فكان رد فعل الجمهور أن رأوا أنفسهم يدمرون هويتهم التقليدية المتجذرة عميقاً في تاريخ مجتمع معين وتم تخصيص التسعينيات لبحث يائس عن نوع من الهوية مقلدين بلداناً أخرى ونماذج أخرى وفشلوا بإيجاد سرد ذاتي مترابط (شارنيفسكا 1997). لا يبدو أن هناك طلباً كبيراً على الصحة بعد الآن يمكن للشخص القول أنها لم تعد «موضة» بعد أن تم تفكيكها. الإجراءات الحديثة لإثبات الصحة ولتزوير التعريفات هي نفسها موضع شك حسب ما يبين إيكو (1990 ـ 200) بشكل مقنع: «في الحقيقة، ليس هناك ضمانة وجودية أن جون الذي سألتقيه اليوم هو ذات جون الذي التقيته أمس. يمر جون بتغيرات فيزيائية (بيولوجية) أكثر من لوحة أو حالة. أكثر من ذلك يمكن لجون التنكر عن عمد بغاية أن يظهر بمظهر توم.

يأتي بنا هذا البحث مسألة تعدد الهويات والهويات اللامركزية والتي على ما يبدو أن تعبير قوي على ما رأيناه كعيب في الهوية الحديثة: شظايا (برغر وآل 1974). مرة أخرى يتنبأ اليائسون أن الأشخاص المحرومين من مركز سيقومون بتطوير عارض تعدد الشخصيات أو مرض الشخصيات المتعددة وحقيقة هناك كثير من الأحداث من هذه الأمراض النفسية. المحتفلون مسحورون برؤية الأشكال الإنسانية أو الحرباء المتقلبة الألوان جيوش Zeligs (البطل المعتمد إلى ما لا نهاية في فيلم لوودي آلان بنفس العنوان). كلاهما يهمل قاعدة الترابط في السرد والتي تختلف من الترابط المطلوب في الوصفة المسبقة لهوية حديثة و Constantia الرومانية. العرض الناجح للهوية لا يتطلب أن تؤكد أفعال اليوم أفعال الأمس ولكن تطالب بشرح مقنع («تغيرت كل حياتي بعد أن دخلت

للعلاج» و«أعاد فريق الإدارة الجديد العمل على المبادئ التي عملت الشركة سابقاً على أساسها»).

ولكن القلق الأكبر للندابين ـ والأمل الكبير للمحتفلين ـ فهو نتيجة أخرى يمكن استخلاصها من الوصف الصاعد للهوية المعاصرة. إذا تم إخراج وإعادة إخراج وحفظ الهوية يمكن استخدام الآلات لإنتاجها للأشخاص (تجسيدات) وانتاجها لأنفسهم. ماذا يحدث عندها؟ هل ستكون نهاية العالم أو بداية عالم جديد شجاع؟ منظّري المؤسسات لا يتدخلون في هذا النقاش بالرغم من أنه واجب عليهم كما سأبين في النهاية. بعض العلماء الاجتماعيين يعملون أحد الأمرين (مثال لاتور 1996). كتلة النقاش والشك حول هذا الموضوع تحدث في الخيال العلمي مصدر سأستعمله في القسم التالي.

أسئلة جديدة تخص الأشخاص والآلات

«الحديث» خيال علمي مستخدم للنظر إلى مسألة الآلة والهوية الإنسانية كونها مسألة تحكم. آسيموف 1 روبوت (1950 ـ 1996) مع القوانين الثلاثة الشهيرة «قوانين الآليين» مثال رائع. فقد تعامل مع مثل هذه الأسئلة مثل كيف تمنع الروبوت من إيذاء الأشخاص وإذا كان بإمكان آدمي أن يحب روبوت وفي هذه الحالة هل سيكون لها تحكم بالآدميين. مجموعة آسيموف القصصية تنتهي باقتراح مثير أن مارفن مينسكي يجب أن يكون قد أحب: فالروبوتات أكثر مسؤولية من الأشخاص لهذا يجب على الآدميين أن يتخلوا عن تحكمهم بالآلات. الروبوتات المطيعة للقوانين الثلاثة للروبوتات (تحديد ووصف الحالات التي تهدد الآدميين) سيعرفون بشكل أفضل كيفية إنقاذ العرق البشري بدلاً من الآدميين أنفسهم.

قدمت روايات الخيال العلمي في تلك الحقبة نظرة داخلية مفيدة

لدارسي الهوية: خلق الآلات يلقي الأشخاص فيهم المعرفة التي يملكونها عن أنفسهم. ويأملون أن لا يكون في الآلات عيوباً معينة موجودة في الآدميين أو أنهم سيكتسبون مهارات لا يملكها البشر. الآلات أو على الأقل cyborgs هي مجموعة معرفة الذات التي يملكها البشر في أي وقت.

ما هو المرتبط مباشرة بالحياة المؤسساتية هو النوع الجديد من الأسئلة المطروحة من كتاب الخيال العلمي اليوم. على سبيل المثال، يتم تطوير كل أنواع الأدوات التفاعلية بالرغم من أنه عند حلول القرن الواحد والعشرين فهي عبارة عن تقليد خام للتفاعل القائم بين البشر والوضع في المكان الذي يتم في مثل هذه التفاعلات وهو مبدئي. ولكن ماذا لو، يتساءل نيل ستيفنسون في Diamond Age أو A Young Lady's Illustrated Primer (1995) هل يمكن تطوير أداة تعليمية تفاعلية حقيقية؟ليس هناك شك بأن الشركات ستكون مهتمة جداً في سبق يجعل أعضاء جدد يرتبطون اجتماعياً بمكان عملهم. يحتاج مثل هذا السبق إلى أن يكون متقدماً بعض الشيء أكثر من التقديم التفاعلي لماكينتوش إلى حاسب آبل.

يثير ستيفنسون بشجاعة مسألة تعدد الهويات وسردها اللاصق: في أرضه للمستقبل، الوصف المسبق للهوية من حقب مختلفة سيتم مزجه وتبادله. ويسمح المال والسلطة بأن يصبح يهودياً متحرراً من نيويورك من العصر الفيكتوري الجديد أو من عهد كونفوشيوس الصيني. في Diamond Age القاضي فانغ من الجمهورية الساحلية الذي قام بإعادة بناء حياته بعد حياته العملية كقاطع طريق في منهاتن، الدنيا قد أتت به إلى طريق مسدود (ستيفنسن 1995 ـ 133) تبحث منعطفاً جديداً: «في الحقيقة أنا راض جداً عن حياتي المهنية ولكنني غير راض عن انتمائي العشائري. لقد قرفت من الجمهورية الساحلية وخلصت إلى أن بيتي الحقيقي يكمن في مملكة سليستيال. وقد تساءلت غالباً إذا كانت مملكة سليستيال بحاجة إلى قضاة حتى ذوي المؤهلات الفقيرة مثلي.

«هذا سؤال يجب أن أطرحه مع رؤسائي» قال د. X: «بما أن مملكة سليستيال ليس لديها قضاة حالياً من أي نوع ولهذا لا يوجد نظام قضائي. أرى من الممكن إيجاد جزء من دور ما بمؤهلاتك الفائقة.» (ستيفنسون 1995 ـ 153).

يبدو تبرير القاضي وكأنه أداء ساخر للسرد عن السيرة الشخصية من المهندسين الفنلنديين الذين أصبحوا مغتربين كما سرد بلتونن (1991). على أنها قد تبدو بعيدة جداً فالتغيير المتكرر للتوظيف من قبل أخصائيي الحاسب الشباب يمكن تفسيره في إطار تقليدي كبحث عن بيئة تقدم الفرصة للتعبير عن ذاتهم الحقيقية أو في إطار هذا النص كبحث عن البيئة التي تقدم هويات أكثر إثارة.

يجب أن نضيف أن قرار القاضي فانغ بتغيير انتمائه القبلي لم يكن طوعياً ولكنه بسبب بعض الشروط التي أوردها X. خذ خطوة للأمام وستدخل إلى عالم مارغريت آتوود The Handmaid's Tale (1985) حيث يطبق نظام ديكتاتوري هويات مخترعة على مواطنيه بحيث يصبحون جميعاً البيوريتانيين الجدد في أميركا المستقبلية. بالرغم من أنه لم يكن هناك قصص ديكتاتورية أخرى كتبت بعد 1989 (تفاؤل ساذج أو تشخيص دقيق لـ zeitgeist؟) ليس من المستحيل تبين التغيرات في الشخصية ـ الانتماء المؤسساتي أو القبلي ومكان الإقامة ـ هم في الغالب مطبقون بالإجبار على موظفي المؤسسات المعاصرة.

يمكن لذكريات التفاعلات الماضية، حجر الأساس في بناء الهوية، التحرك أيضاً Fools (كاديغان 1992) تقدم رؤية لعالم تكون فيه الذكريات التفاعلية قابلة للتسجيل ولهذا تباع وتشترى وتنتج. كما يخبر الغلاف الخارجي الأخير القارئ «في عالم ماضي العقول وخاطفي الأجساد لا يمكنك التسليم بأي شيء. حتى ولا هويتك نفسها». حيث أن العمل على إنجاز سرد مترابط في مثل هذا العالم سيكون أكثر هياجاً من العالم الذي نعيش فيه حالياً وتظهر أسئلة جديدة: مانوع الهوية التي يمكن أن يملكها

مدمن الذاكرة ـ أو يقدر عليها؟ ومع ذلك فإن الباحثين في زمننا هانز مورافك ومارفن مينسكي يعملون على هذا النوع من المشاريع ـ لتسجيل الذكريات والتجارب. اقتصاد العمل: العمل هو المسرح وكل عمل هو خشبة مسرح. هذا ما يقوله عنوان أحدث كتاب من كتّاب مدرسة هارفرد للأعمال ب. جوزيف باين الثاني وجيمس غيلمور (1999). البضائع والخدمات ليست ما يدور حوله الاقتصاد المعاصر، يقول الكتّاب: التجربة هي ما يبيع. لذا من الأفضل أن تتعلم كيفية انتاجها. وعلى مستوى تصويري أكثر ما هو نوع الهوية التي ينتجها الدمج والاستحواذ؟ حقيقة ـ ما هو نوع الخبرة الناتج عنها؟

ناحية مهمة من نواحي هذه الروايات التي ذكرتها أنها تحدث في عالم تقسمه المؤسسات. بناء كل الهويات متضمن في المضمون المؤسساتي ـ يمكن للشخص أن يستخلص أن هذه هي الحبكة التي على أساسها يتم سرد الهويات المعاصرة ـ وليس تاريخ المجتمع (أي مجتمع؟) ولا مشروع العمر (أي منها؟). حتى هيبيي الإنترني لويليام جيبسون (1996) هم وسطاء لجعل الحياة على هامش أو على حساب الشركات الكبيرة. على الأقل فإن رسالة جيبسون واضحة إذا كانت متناقضة: كلما كثرت المؤسسات كلما أصبح العالم أكثر فوضى (الفوضى موجودة في معظم قصص الخيال العلمي وترى على أنها ما بعد الحداثة والبديل الإيجابي للديكتاتورية).

هذا الفصل القصير لا يسمح بالتسجيل التصنيفي والتفسير لجميع حاملي التغيير التي قد يأتي بها الرأي الصاعد عن الهويات الفردية والهويات المؤسساتية. نيتي هو اقتراح أنه بدلاً من إعادة الأقوال القديمة المحيرة عن الصحة والأجزاء يجب أن نبحث عن الإلهام في النصوص وخلق آخر لا تقيده متطلبات العلوم التقليدية بطريقتها في تفسير العالم. بعد كل هذا كما يقول كوندرا (1988: 32): «تعاملت الرواية مع اللاوعي قبل فرويد ونزاع الطبقات قبل ماركس وقد مارست علم الظواهر قبل علماء الظواهر». ولكن

قبل أن تصل إلى رف الخيال العلمي دعنا نبقى مع الجهود العلمية لفترة: دعني أقدم أولغا هوية منتجة بالآلة ومفوضة من عدة مؤسسات.

من هي وما هي أولغا؟

أولغا الكادر 16 ـ 1 ليست، هوية مؤسساتية ولكنها هوية تم إيجادها من قبل خمسة مؤسسات تعاونية: دائرتين في جامعة استوكهولم وشركة عامة وشركة خاصة وتم انتاجها من (عدة) حواسب وعدد كبير من البرمجيات. رأيت أولغا للمرة الأولى في مدرسة شتوية تم تنظيمها من قبل مركز الفن والاتصالات في جامعة مالمو من 24 إلى 26 تشرين الثاني/نوفمبر 1998. وكان وجودي هناك شرعياً بالحديث عن ذات الموضوع الذي أطوره في هذا الفصل. تقديم أولغا لنا بعد حديثي كشف لي المشاكل التي نواجهها الآن مع بناء الهوية غير الخيالية الحالية.

أولغا هي مساعد شخصي يمكنك التفاعل معه وسنرى الكثير وهي تساعدنا للإبحار عبر هاوية المعلومات. سيبحثون في الإنترنت لنا ويساعدوننا في تقرير، كما تفعل أولغا، أي فرن ميكروويف نختار. حالياً، فإن مطوري أولغا شاركوا مؤتمر المساهمين في المشاكل التي واجهوها عند خلق الهوية الصناعية. فقد كان هناك نزاع مثير بين اللغويين والمصممين. أصر اللغويون أنه حتى يكون حديث أولغا مفهوماً يجب أن تكون كأقرب ما يكون للبشر. المصممون (وجمهور المؤتمر) كان رأيهم أن أولغا المتحركة (كما رأينا في كل الأشكال ما عدا الأخير) كانت أقرب ما تكون للبشر وجذابة. أفاد الجمهور أنهم أحسوا أن أولغا القريبة من البشر تشبه وحش فرانكنشتاين. لم يكن هذا الرأي حكماً أحمقاً ولكن دعمه الخبرة الطويلة والناجحة جداً في تحريك الأفلام. بقي اللغويون على موقفهم في اعتقادهم في تحقيق الواقع. هذا الصراع بين «الصحة» والوضع الناجح» تم إعادته على مسرح آخر.

بغض النظر عن كيف تم حل النزاع حول أولغا أعتقد أن المؤسسات



الكادر 16 . 1 أولغا.

المستقبلية ستكون مشغولة أكثر بتصنيع هذه الأنواع من الهويات الخيالية أكثر من التعامل مع هوياتها. في الحقيقة أتوقع أن عدداً من أولغا سيمثلون مالكيهم مثل إعلان بينيتون الذي يمثل بينيتون بدون ذكر منتجاته أو هيكلية الشركة. إن انتاج هويات مثل أولغا هي المجال الذي يجب أن يوجه اهتمام منظري المؤسسات في مسائل الهوية إليه بعد ذلك ليس فقط لأنه عند بناء أولغا عكس مصمموها عليها أفكارهم الخاصة عن كيفية انتاج الهويات وصيانتها.

وهكذا فإن أولغا تمثل شركات ولكنها ستعكس أيضاً ما البرمجيات التي يعتقد الناس أنها هوية جذابة ليتم وضع الذات الشخصية على أساسها. هل ستكون أولغا كامل خبرة الخبراء أم امرأة صغيرة يمكن لزبونة صغيرة التأثير عليها؟ عند إرسال هذا النص للطباعة تعرض الصحف صور آنانوفا مقدم أخبار مالية افتراضي تم إيجاده من قبل وسائل الإعلام الجديدة وهي شركة ابنة لـBritish Press Association. وبالحكم من الصورة فهي الاثنين معاً.

إن عملية انتاج أولغا هي تمثيل جيد عن مشاكل البحث الناجمة. وهناك مسألة تقليدية للتعاون بين مختلف المؤسسات وهي أكثر معاصرة هذه الأيام من أي وقت سابق وحيث أن المؤسسات تعمل من خلال شبكات من المؤسسات ويتكرر حل وإعادة تشكيل حدودها. فهناك مسألة أقل تقليدية من الخلاف في الفكرة عن ماهي الهوية «الإنسانية». هناك أيضاً مسألة غير تقليدية تتعلق بأن الآلات تسمح لموجديها بعمل: مانوع التقنية المطلوبة للوصول إلى التأثير «الإنساني»؟ كنا نعتقد أن تلة من الطين تكفي.

بالطبع يمكن قلب ظاهرة أولغا بسهولة إلى سبب للاحتفال أو الندب. يمكننا إما أن نقول أن أولغا ستحل محل البائعين البشريين وتساعد في نمو البطالة أو أن أولغا ستزوّر طريقة لتطوير عدد من المجسدين الذين يمكن للأشخاص استعمالهم لأغراضهم الخاصة المختلفة. تخيل شركة ما أولغا تتحدث إلى شركة ثانية أولغا.

من المتوقع، وأنا أتخذ الجانب الساخر وسأسحب الدعم لهذا الموقف من آنتوني غيدنز (1991 ـ 7) الذي يقول: «بشكل عام سواء في الحياة الشخصية أو في بيئة اجتماعية أوسع العمليات وإعادة تخصيص والتفويض الداخلي مع المصادرة والخسارة». فليس لنا أن نقوم بالعد النهائي ولكن تتبع وتفسير ظواهر حقبة ما بعد الحداثة. حتى يمكننا عمل ذلك يجب علينا أن نتخلى عن إطارات المرجعية التي تحترم الوقت ونبحث عن غيرها جديدة، ليس بدافع عدم الاحترام ولكن انطلاقاً من الفضول واللحاق بأفضل بالأوقات.